

ZALACSÁNYI KÖZÖS  
ÖNKORMÁNYZATI HIVATAL

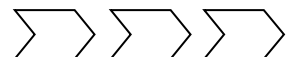
Sorszáma:

**SZABÁLYZAT - 008**

Hatályos:

**2022. január 3. napjától**

**AZ OPERATÍV  
MONITORING RENDSZER  
SZABÁLYZATA**



## TARTALOMJEGYZÉK

<b>I. ÁLTALÁNOS RÉSZ .....</b>	<b>4</b>
1. A SZABÁLYZAT HATÁLYA ALÁ TARTOZÓ SZERVEZETEK .....	4
2. A SZABÁLYZAT JOGSZABÁLYI ÉS EGYÉB FORRÁSAI: .....	4
3. A SZABÁLYZAT CÉLJA.....	5
<b>II. OPERATÍV MONITORING RENDSZER .....</b>	<b>5</b>
1. MONITORING FOGALMA .....	5
2. MONITORING CÉLJA.....	6
3. MONITORING ALAPFELTÉTELEI .....	7
4. OPERATÍV MONITORING RENDSZER MŰKÖDÉSE.....	7
4.1 Monitoring stratégia .....	8
4.2 Kockázatértékelés .....	9
4.3 Kontrollok feltérképezése, rangsorolás .....	9
4.4 Információk kiválasztása .....	10
4.5 Monitoring tevékenységek a működésben.....	10
4.5.1. Folyamatba épített monitoring .....	10
4.5.2. Egyedi értékelés monitoring .....	11
4.6 Indikátorok kialakítása és megvalósulásuk monitoringja.....	12
4.7 Kontrollok értékelése.....	15
4.8 Belső kontrolrendszer monitoringja .....	16
4.8.1 Vezetők belső kontroll továbbképzése.....	16
4.8.2 Beszámolási rendszer és vezetői elszámoltatás, nyilatkozat.....	16
4.8.3 Belső ellenőrzés szerepe a monitoringban .....	18
4.8.4 Belső kontrolrendszer külső értékelése .....	19
4.8.5 Visszajelzés a monitoring eredményeiről .....	19
<b>III. BELSŐ ÉS KÜLSŐ ELLENŐRZÉST KÖVETŐ ELJÁRÁSOK .....</b>	<b>20</b>
1. INTÉZKEDÉSI TERVVEL KAPCSOLATOS ELŐÍRÁSOK .....	20
2. FELADATOK VÉGREHAJTÁSÁNAK NYILVÁNTARTÁSA .....	21
<b>IV. ZÁRÓ RENDELKEZÉS .....</b>	<b>21</b>
<b>V. MELLÉKLETEK.....</b>	<b>23</b>
<b>MEGISMERÉSI NYILATKOZAT .....</b>	<b>24</b>

A Szabályzatban használt jogszabályok rövidítésének jegyzéke:

<b>Áht.</b>	2011. évi CXCV. törvény az államháztartásról
<b>Ávr.</b>	368/2011. Korm. rendelet az államháztartási törvény végrehajtásáról
<b>Sztv.</b>	2000. évi C. törvény a számvitelről
<b>Áhsz.</b>	4/2013. Korm. rendelet az államháztartás számviteléről
<b>Bkr.</b>	370/2011. Korm. rendelet a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről

## I. ÁLTALÁNOS RÉSZ

### 1. A SZABÁLYZAT HATÁLYA ALÁ TARTOZÓ SZERVEZETEK

A szabályzat hatálya kiterjed a **Zalacsányi Közös Önkormányzati Hivatalra**, és a gazdálkodási körébe utalt alábbi költségvetési szervekre, intézményekre (továbbiakban: Intézmények):

1. Az önkormányzati hivatalt létrehozó és fenntartó önkormányzatokra:
  - Felsőpáhok Község Önkormányzata
  - Zalacsány Község Önkormányzata
  - Ligetfalva Község Önkormányzata
  - Nemesbük Község Önkormányzata
  - Zalaköveskút Község Önkormányzata
2. A települések nemzeti önkormányzataira:
  - Zalacsányi Roma Nemzetiségi Önkormányzat
3. Az önkormányzatok által alapított, és fenntartott, önállóan működő költségvetési szervekre:
  - Zalacsányi Csány László Óvoda
  - Nemesbük Óvoda

### 2. A SZABÁLYZAT JOGSZABÁLYI ÉS EGYÉB FORRÁSAI:

- Magyarország helyi önkormányzatairól 2011. évi CLXXXIX. törvény (119-120.§)
- Az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény (69.§)
- Az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról szóló 368/2011.(XII.31.) Kormányrendelet
- A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011.(XII.31.) Kormányrendelet (10.§)
- „Pénzügyminisztérium: Belső Kontroll Kézikönyv – 2010”  
*Közzétéve: Nemzetgazdasági Minisztérium Államháztartási kontrollok*
- „Útmutató – Költségvetési szervek monitoring rendszere – 2011. november”  
*Közzétéve: Nemzetgazdasági Minisztérium Államháztartási kontrollok*
- „Útmutató – Magyarországi államháztartás belső kontroll standardok – 2012. december”  
*Közzétéve: Nemzetgazdasági Minisztérium Államháztartási kontrollok*
- „Útmutató – Vezetői nyilatkozat kitöltése – 2013. október”  
*Közzétéve: Nemzetgazdasági Minisztérium Államháztartási kontrollok*

### 3. A SZABÁLYZAT CÉLJA

Belső kontrollrendszer kialakítását, működtetését és fejlesztését írja elő az Áht.69.§-a. Ezt a folyamatrendszert a kockázatok kezelése és tárgyilagos bizonyosság megszerzése érdekében kell kialakítani. Ennek megvalósításáért a költségvetési szerv vezetője felel.

Az államháztartásban a belső kontrollrendszer koncepciója nemzetközileg elismert szervezetek (COSCO, INTOSI) ajánlásainak integrálásán alapul.

A **Bkr.10.§-a** fogalmazza meg, hogy a költségvetési szerv vezetője köteles kialakítani a szervezet tevékenységének, a célok megvalósításának nyomon követését biztosító rendszert, mely az operatív tevékenységek keretében megvalósuló folyamatos és eseti nyomon követésből, valamint az operatív tevékenységektől függetlenül működő belső ellenőrzésből áll.

Ez a szabályzat megadja az információkat az Önkormányzati Hivatalban és az Intézményekben dolgozók számára a monitoring rendszerről, annak kialakítási lépéseiről, a monitoring folyamatokról, a monitoring tevékenységekről, azok csoportosításáról, hogy kik és hogyan végzik ezeket, valamint a belső ellenőrzés helyéről, szerepéről a monitoring rendszeren belül.

## II. OPERATÍV MONITORING RENDSZER

### 1. MONITORING FOGALMA

A belső kontrollrendszer öt egymáshoz kapcsolódó, egyformán fontos elemből áll. Négy elem a rendszer kialakításához és működtetéséhez kapcsolódik – kontrollkörnyezet, integrált kockázatkezelés, kontrolltevékenységek, információ és kommunikáció. Az ötödik elem a monitoring, a belső kontrollrendszer folyamatos figyelemmel kísérését és értékelését jelenti. Szerepe az, hogy információkat szolgáltatson a belső kontrollok működéséről.

A monitoring a különböző szintű szervezeti célok megvalósításának folyamatát kíséri figyelemmel, melynek során a releváns eseményekről és tevékenységekről, vagyis a folyamatokról rendszeres jelleggel, strukturált, döntéstámogató információkhoz jutnak a szervezet vezetői.

JELLEMZŐI:

A monitoring rendszerek felépítésére az alábbiak a jellemzők:

- a vezető felelőssége kiépíteni és működtetni a monitoring rendszert,
- a szervezet egészére kiterjedőnek kell lennie,
- kockázati alapon kell működnie, vagyis szűkös erőforrások esetén a célok megvalósítását leginkább veszélyeztető folyamatokra kell fókuszálnia,
- a változó körülményekhez igazodva folyamatosan megújulónak kell lennie.

## FAJTÁI:

A vizsgálati terület szempontjából, a monitoringnak alapvetően két fajtáját különböztetjük meg – a szervezeti teljesítmény, illetve a belső kontrollrendszer monitoringját. A szervezeti teljesítmény monitoringja azt figyeli, mit értünk el, a belső kontrollrendszer monitoringja pedig azt elemzi, hogy ezt a teljesítményt hogyan értük el.

- A szervezeti teljesítmény monitoringja a stratégiai célok teljesüléséhez kapcsolható, mérhető, mutatószámokban kifejezett output értékeket követi nyomon és értékeli.
- A belső kontrollrendszer monitoringja a rendszerelemek folyamatos figyelemmel kísérését jelenti, adatok gyűjtésével, elemzésével, értékelésével. Célja, hogy a vezetés számára bizonyosságot adjon a belső kontrollrendszer eredményes működéséről.

Két típusa van:

- A  folyamatba épített monitoring a az operatív tevékenységek keretén belül működtetett, folyamatos adatgyűjtéssel, adatelemzéssel.
- Az egyedi értékelés, amely rendszeres időközönként végzett, általában a folyamatba épített monitoring által szolgáltatott információkra alapozott értékelő tevékenység, mely során a folyamatba épített monitoring tevékenységet is vizsgálja.

A belső kontrollrendszer monitoringjához sorolhatók a belső ellenőrzés által ellátott tevékenységek jelentős része. Azon belül is az egyedi értékelésekhez tartozik, hiszen a belső ellenőrzés legfontosabb feladata a belső kontrollrendszer működésének vizsgálata, értékelése, annak eredményessége és hatékonyságának növelése érdekében. Ide tartoznak az éves ellenőrzési terv szerinti és a soron kívül elrendelt belső ellenőrzési vizsgálatok, a belső ellenőrzés monitoringot támogató tanácsadói tevékenysége, valamint a belső ellenőrzési tevékenység megbízhatósági felülvizsgálata is.

## ELJÁRÁSI MINTA PÉLDÁK:

**Szervezeti teljesítmény monitoring** (BSC modellel) [1. számú melléklet]

**Folyamatba épített monitoring** [2. számú melléklet]

**Egyedi értékelés monitoring** (Belső ellenőrzés) [3. számú melléklet]

## 2. MONITORING CÉLJA

A tevékenységek, programok teljes „életútját” követő monitoring rendszer kiépítésére és fenntartására van szükség ahhoz, hogy a megvalósításról tárgyhoz tartozó, megbízható és kellő időben adott információk álljanak rendelkezésre. A jól működő monitoring rendszernek lehetővé kell tennie, hogy a tevékenységek, programok céljai teljesítésének megítéléséhez, hatékonyságának és eredményességének értékeléséhez megfelelő információkat, adatokat lehessen felhasználni. A megfelelő monitoring rendszer egyben azt is biztosítja, hogy a tevékenységek, programok megvalósítása során felmerülő problémákat, nehézségeket megfelelő időben lehessen érzékelni, és a szükséges intézkedéseket meg lehessen hozni.

A monitoring egy dinamikus folyamat, amely a szervezet fő céljait, a külső és belső adottságokat, valamint a belső kontrollrendszer egyéb elemeit folyamatosan figyelemmel kíséri és értékeli, a külső és belső változásokhoz pedig alkalmazkodik.

A monitoring célja, hogy:

- rendszeres, pontos és megbízható információk álljanak a vezetés részére a belső kontrollrendszer szükséges átalakítására vonatkozó döntéshozatalhoz,
- a vezetés rendszeres visszajelzéseket kapjon a belső kontrollrendszer működéséről és a felmerülő problémákról, hiányosságokról,
- mérhető legyen a belső kontrollrendszer működésének hatékonysága.

### 3. MONITORING ALAPFELTÉTELEI

A belső kontrollok monitoring folyamatainak eredményes és hatékony működéséhez alapfeltétel, hogy azt megfelelően támogassa a szervezeti kultúra és struktúra.

- Olyan vezetői hozzáállásra és iránymutatásra van szükség, amely megfelelően hangsúlyozza és tudatosítja kontrollrendszer, és a monitoring jelentőségét. A szervezeten belül mindenkinek tisztában kell lennie a célokkal, az azokat veszélyeztető kockázatokkal, valamint a kontrollok jelentőségével.
  - Kiemelt figyelmet kell fordítani az eljárásrendek kialakítására és rendszeres felülvizsgálatára, megújítására, megismertetésére a szervezet dolgozóival.
  - Ezekben a folyamatokban a szervezet minden dolgozója vegyen részt a saját felelősségi körében.
  - A költségvetési szerv belső kontrollrendszerének éves értékeléséről visszajelzést kell adni munkavállalók számára a kontrollok általános és saját területüket érintő működésről.
  - Hangsúlyozva a munkavállalók személyes felelősségét a monitoring folyamatokban, kidolgozott önértékelési rendszer keretében kell rávilágítani első lépésként a kontrollhiányosságokra.
- Olyan szervezeti struktúrát kell kialakítani, amelyben szerepek és felelősségek világosan elkülönítettek. Ezáltal a belső kontrollrendszer figyelemmel kísérése és értékelése is egyszerűbbé, eredményesebbé és hatékonyabbá válik.
- A belső ellenőrzés tanácsadóként szerepelhet a folyamatban, de nem rendelkezhet döntési joggal a belső kontrollrendszerrel kapcsolatos kérdésekben, mert a kialakítás és működtetés a vezető felelősségi körébe tartozik.

### 4. OPERATÍV MONITORING RENDSZER MŰKÖDÉSE

Ahhoz, hogy a szervezet folyamatait megfelelően tudjuk figyelemmel kísérni, ismernünk kell a fennálló működési folyamatokat, kapcsolódó kockázatokat és kontrolltevékenységeket. A monitoring rendszer kialakítása a jelenlegi állapotok és folyamatok feltérképezésével, felmérésével kezdődik.

## 4.1 Monitoring stratégia

Folyamatosan megalapozott információkkal kell rendelkeznie arról, hogy az egyes szervezeti egységek, és ezen keresztül az egész szerv tevékenysége megfelelően szolgálja-e a kitűzött célok elérését. Ezért olyan monitoring (nyomon követési) stratégiát kell kialakítani, amely minden szervezeti egységre, funkcióra kiterjedően, lehetővé teszi a nem előírászerű tevékenység mielőbbi feltárását, a korrekciós intézkedések kellő időben való meghozatalát.

A belső kontrollrendszer egészének folyamatos felügyelet alatt kell állnia. Ezt a monitoring tevékenység keretében a vezetésnek kell megoldania.

A vezetésnek ki kell alakítania egy olyan monitoring stratégiát, amely a célok elérésének szolgáltatásban álló szabályzatokban, folyamatleírásokban, eljárásrendekben foglalt követelményekre támaszkodva, folyamatosan nyomon követi, hogy a tényleges tevékenység, feladatellátás az előírásoknak megfelelően történik.

A monitoring stratégiának tartalmaznia kell:

- a különböző területeken alkalmazható nyomon követési módszerek és technikák meghatározását,
- a működési folyamatokba épített mindennapi, szokásos operatív ellenőrzések elvégzésének kötelezettségét,
- a felügyeleti szervek véleményének, értékeléseinek, javaslatainak figyelembe vételét, hasznosítását,
- a belső ellenőrzés, a könyvvizsgáló, a minőségellenőrzés, valamint az egyéb ellenőrző szervek jelentéseinek felhasználását,
- a belső jelentéstételi rendszer működtetését biztosító feltételek megteremtését.

A stratégiailag jól kialakított és működtetett monitoring, hozzájárul a szervezet kockázatkezelési rendszerének tartós és hatékony működéséhez. Ehhez a monitoringnak biztosítania kell, hogy:

- a mindennapi feladatok elvégzésére létrehozott kontrollok a szervezet minden szintjén, minden területén, minden funkcióban megfelelően működjenek,
- folyamatosan a felügyelete alatt tartson minden folyamatot, és az azokba beépített kontrollokat,
- a kockázatokkal és a kontrollok működésével kapcsolatos, a vezetés számára nélkülözhetetlen információk jól megalapozottan, és kellő időben eljussanak a felső vezetéshez,
- a különböző szintű vezetők kockázatkezeléssel kapcsolatos beszámoltatására rendszeres időközönként kerüljön sor.

Amennyiben a monitoring rendszer a felsoroltakat képes megoldani, akkor egyidejűleg biztosítja azt is, hogy a vezetés megfelelő intézkedésekkel rugalmasan tudjon reagálni a változó külső és belső körülményekhez, és folyamatosan, a szükséges mértékben fejlessze, korszerűsítse tevékenységét.



A monitoring rendszer hatékony működésének alapfeltétele a megfelelően kialakított és működtetett jelentéstételi rendszer. A belső kontrollokban található hiányosságokat, minden vezetőnek, a hiányosság észlelését követően azonnal, jelentenie kell. Ennek iránya, a szervezeti egységtől kiindulva, a jelentési folyamatban alulról felfelé történik a megfelelő magasabb szintekre. A felső vezetés által meghatározott, határértékeket meghaladó, jelentős hiányosságokat a felső vezetés tudomására kell hozni, egyes esetekben pedig gondoskodni kell azok nyilvánosságra hozataláról is.

## 4.2 Kockázatértékelés

*Melyek a szervezet fő céljait veszélyeztető kockázatok?*

A kockázatok azonosítása és felmérése után azokat rangsorolni kell annak érdekében, hogy az erőforrásokat a kockázatok kezelésére fordítva a leghatékonyabban használják fel.

A kockázati kitettség magasabb értéken szerepel, ha fennállnak az alábbi tényezők:

- Intézményi kockázatterületek: jelentős rendszerek működtetése; összetett rendszerek, folyamatok; magasabb árbevétel és előirányzat; változó intézményi struktúra és jogszabályi környezet; minősített adatokat felhasználó és előállító területek; földrajzilag távol elhelyezkedő iroda; bonyolult eljárásrend; nagy leterheltség.
- Múltbeli tapasztalatok alapján magas kockázati besorolással rendelkező területek, tevékenységek: korábbi vizsgálatok által feltárt szabálytalansági esetek (pl. különösen csalás); a korábbi önértékelések által feltárt kontrollhiányosságok.
- Magas kockázati besorolású tevékenységek: engedélyezés (különösen, ha egyedi mérlegelési jogkör kapcsolódik hozzá); beszerzések; kiszervezés formájában megvalósuló tevékenységek; nagyarányú manualitással járó tevékenység (vagyis ahol az emberi hiba valószínűsége magasabb).

## 4.3 Kontrollok feltérképezése, rangsorolás

*Mely kulcskontrollokra fókuszáljon a monitoring?*

Az azonosított kockázatok mérséklése érdekében kialakított kontrollok közül ki kell választani azokat, amelyek elégtelen működése esetén a szervezetet jelentős veszteség érheti (pénzügyi, stb.), vagy a működésükben bekövetkezett hiba és hiányosság más kontrollok eredményességét csökkenti. Az úgynevezett kulcskontrollok figyelemmel kísérése során a vezetés kellő mennyiségű és minőségű információhoz juthat a kontrollok általános működéséről.

Ilyen kulcskontroll lehet például:

- az automatikus számlaegyeztetés,
- a négy szem elvű adatbevitel,
- a hozzáférési jogosultságok engedélyezési folyamata.

#### 4.4 Információk kiválasztása

*Milyen információkat használjon fel ahhoz, hogy megfelelő minőségű és mennyiségű input álljon rendelkezésre a belső kontrollrendszer értékeléséhez?*

Az értékelések elvégzéséhez közvetlen és/vagy közvetett információkra van szükség. A közvetlen információ a kontrollok működését bizonyítja, származhat a kontroll közvetlen megfigyeléséből, vagy teszteléséből. A közvetett információk a kontrollált folyamat adataiból származnak (ilyenek például a működési statisztikák, a teljesítménymutatók, vagy a kockázati mutatók), ezek alapján következtetni lehet a kontrollok eredményességére, hatékonyságára.

A közvetlen és közvetett információk közötti választást szervezeti belső, vagy külső tényezők is befolyásolják. Így közvetlen információkat célszerű nagyobb mértékben felhasználni, ha például nagyobb valószínűséggel merülhet fel kontrollhiányosság, vagy ha gyakoriak a személyi, a szervezeti vagy a technológiai változások az adott területen, illetve ha a legutóbbi értékelés óta több idő telt el, mint ahogyan azt korábban kockázati alapon tervezték. A felhasznált információ mennyiségét növelni kell, ha a kontrollhiányosság valószínűsége nagy, ha a manualitás arány az adott munkafolyamatban, amikor a csalás kockázata magas, ha gyakoriak a változások az adott területen, vagy ha a kontroll összetett.

#### 4.5 Monitoring tevékenységek a működésben

A szervezet számos monitoring tevékenység közül választhat aszerint, hogy mely folyamat illeszkedik leginkább a szervezeti struktúrába, kultúrába. A monitoring megvalósulhat folyamatba épített monitoring és egyedi vizsgálatok, értékelések formájában.

##### 4.5.1. Folyamatba épített monitoring

A folyamatba épített monitoring olyan rutintevékenységek összessége, ahol:

- a figyelemmel kísérés és az értékelés az operatív működésbe beágyazott,
- gyakran valós idejű, de mindenképpen jellemzője a hiba bekövetkezése és az észlelés között eltelt rövid idő,
- a monitoringot végző személy maga is részt vesz az adott munkafolyamatban, vagy valamilyen felelőssége áll fenn azzal kapcsolatban,
- a munkafolyamatért felelős vezető kapja elsődlegesen az információt.

A folyamatba épített monitoring az alábbi formákban valósulhat meg:

- rendszeresen végzett vezetői felülvizsgálati, felügyelői tevékenységek,
- egyéb szervezetekkel, szervezeti egységekkel való napi összehasonlítás, napi statisztikai elemzések készítése ((pl. trend-analízis) külső és belső adatok felhasználásával,
- automatizált monitoring folyamatok, amelyek során a kontrollok értékelése is informatikai eszközökkel valósul meg.

A folyamatba épített monitoring eredményeképpen a kontrollhiányosságok azonosítása és felszámolása még akkor megtörténhet, mielőtt azok jelentős kárt okoznának a szervezetnek. Az azonnali jelzés ezért kulcsfontosságú, a felelős személyeknek minden fontos eseményről azonnali információt kell kapniuk. Ilyen esemény lehet pl. a kockázati szint megugrása, kedvezőtlen esemény bekövetkezése, kirívó adatok megjelenése, súlyos kontrollhiányosság.

A folyamatos kontroll monitoring pedig az automatizált kontrollok eredményességét és hatékonyságát vizsgálja. Minden olyan ügyletnél megtörténik, ahol teljesülnek az előre meghatározott feltételek, pl. a szállítói számlák adatainak egyeztetése kifizetés előtt; feladatkörök szétválasztása bizonyos ügyleteknél; számlaegyeztetés kettős finanszírozás elkerülésére. Feladata a hibák és csalás megelőzése, valós idejű észlelése. A kontroll tesztelése megy végbe automatikusan, pl. megtörtént-e minden szükséges adat egyeztetése; az egyes kontrollok között eltelt idő beleillik-e a szokásos ügymenetbe; vannak-e fennakadások a kontrollfolyamatokban.

HIVATALI ÉRVÉNYESÜLÉS:

1. Számlaállományok automatikus egyeztetése
2. Havi, negyedéves leltárjelentés készítése adott területeken, és a vezető részére küldése a kiugró állományok figyelemmel kísérésére.
3. A rendellenes események adatainak azonnali rögzítése eseményregiszter, incidensnapló vezetésével.
4. Likviditási mutatók havi alakulása, elemzése trendvonal felállításával. Kiugrások követése, bizonyos szint elérésekor azonnali tájékoztatás a vezető részére.

Információtechnológiai megoldások segítségével, amely csökkenti a hiányosság bekövetkezése és az észlelés közt eltelt időt:

5. Indított ügyek nyomon követése, statisztikák készítése.
6. Kötelező elektronikus adatszolgáltatások elvégzése, elemzése.
7. Adatbevitelnél, számlaegyeztetésnél rögzítés és jóváhagyás figyelemmel kísérése.
8. Hozzáférési jogosultság kiadási folyamatának nyomon követése.
9. A belső ellenőrzés által megfogalmazott javaslatokra született intézkedési tervek megvalósításának nyomon követése.

#### **4.5.2. Egyedi értékelés monitoring**

Az egyedi értékeléssel megvalósuló monitoring:

- az operatív működéstől függetlenül valósul meg,
- általában – de nem feltétlenül – periodikusan ismétlődő (havi – negyedéves – éves), vagy ütemezett,
- az értékelő szervezetileg is elkülönül az operatív működéstől,
- az értékelés eredményének végső címzettje a költségvetési szerv vezetője.

Az egyedi értékelés gyakran hasonló formában valósul meg, mint a folyamatba épített monitoring, azonban a két monitoring technika között a különbség számottevő. Az egyedi értékelést egyrészt külső, objektív, az operatív működéstől független egység végzi, másrészt az egyedi értékelés tárgya a belső kontrollok működése mellett a folyamatba épített monitoring eredményességének vizsgálat is. Amennyiben a folyamatba épített monitoring megbízhatóan és jól működik, az egyedi értékelés során felhasználhatók annak információi.

A gyakorlatban a két típus megfelelő kombinációja teszi lehetővé, hogy a belső kontrollrendszer működéséről elegendő információ álljon rendelkezésre.

HIVATALI ÉRVÉNYESÜLÉS:

1. Belső ellenőrzés működtetése, amelynek feladta annak vizsgálata – és ennek során elegendő bizonyítékkal alátámasztva, megfelelő bizonyosságot adni arra vonatkozóan -, hogy a vezetés által kialakított és működtetett belső kontrollrendszerek megfelelően működnek-e. A belső ellenőrzés szerepe a szervezet méretének és összetettségének növekedésével egyre jelentősebbé válik.
2. Külső ellenőrzések: pl. könyvvizsgáló, Állami Számvevőszék, Kormányzati Ellenőrzési Hivatal, Magyar Államkincstár, Kormányhivatal, stb. által végzett vizsgálatok javaslatainak érvényesítése.
3. Bírói végrehajtások ellenőrzésével megbízott jegyzői referens tevékenysége.
4. Bizottsági, illetve vezető látogatások a vizsgált szervezeti egységnél, amelyek során közvetlen információkhoz jutnak a munkafeltételekről, a munkafolyamatokról.

#### 4.6 Indikátorok kialakítása és megvalósulásuk monitoringja

A kitűzött célok elérését szolgáló feladatok teljesítésének mérésére kidolgozott indikátorok (mutatószámok), a tevékenység során különböző irányban és mértékben változnak. A vezetésnek folyamatosan látnia kell, hogy a teljesítmények a szándékaiknak megfelelően, vagy attól eltérő módon alakulnak. Ezért folyamatosan kontrollálniuk kell, hogy a kitűzött célok teljesítése hol tart, a teljesítés mérését biztosító indikátorok megfelelőek-e a teljesítménykövetelmények meghatározására, mérésére, értékelésére.

Minden folyamat valamilyen, a vezetés által meghatározott módon kapcsolódik a költségvetési szerv stratégiai és szervezeti céljaihoz. A folyamatokban meghatározott részfeladatok megvalósítását a folyamatokba beépített teljesítménymutatók, indikátorok révén lehet mérni.

Ennek érdekében folyamatosan:

- monitorozni kell a külső és belső környezetet annak érdekében, hogy időben észlelhetők legyenek azok a jelek, amelyek a szervezeti célok és kontrollok újraértékelésének a szükségességét jelzik,
- a teljesítményt a célok függvényében kell monitorozni, és az indikátorokat is azok szerint kell meghatározni,

- a szervezeti célok alapjául szolgáló feltételezéseket rendszeresen felül kell vizsgálni,
- amennyiben kiderülnek a jelentések készítésének hiányosságai, vagy ha a célok megváltoznak, a szükséges információk körét, illetve a kapcsolódó információs rendszereket is felül kell vizsgálni;
- a nyomon követéshez olyan folyamatokat kell bevezetni és végrehajtani, amelyekkel biztosítani lehet, hogy a végrehajtott változtatások megfelelőek legyenek,
- a szervezet vezetésének rendszeresen újra kell értékelnie a szervezeti kontrollok hatékonyságát, és kommunikálnia kell az értékelés eredményét a kontrollok felelősei felé.

Az indikátorértékek a célok teljesítésének aktuális helyzetét jelzik, és hasznuk abban mutatkozik meg, hogy az attól való pozitív vagy negatív eltérés felhívja a figyelmet az adott területen szükséges változtatásra. Az eltérések okait is fel kell tárni, és negatív eltérés esetén meg kell hozni azokat az intézkedéseket, amelyek alkalmasak a kiváltó okok megszüntetésére vagy mérséklésére.

Ahhoz, hogy az indikátorértékektől való eltérések okai felderíthetők legyenek az indikátorokat egyértelműen, világosan, és lehetőség szerint mérésre alkalmas módon kell meghatározni. A számszerűsíthető teljesítménykövetelményeknél az eltérések mértéke megfelelően azonosítható, és abszolút számmal, vagy százalékban, illetve fajlagos mutatóval egyértelműen kimutatható. A hivatali munka teljesítményének nagy része azonban számszerűen nem mérhető, mivel az a dolgozó ügyintézés közbeni magatartásának különböző aspektusaira vonatkozik. Ebből következően az ilyen teljesítmény mutató értékelése igen sok szubjektív elemet tartalmaz, aminek megítélése a dolgozó és a vezető értékítéletétől függően, nagymértékben eltérhet egymástól.

Függetlenül azonban attól, hogy objektív vagy szubjektív tényezők játszzák a nagyobb szerepet az indikátor értékektől való eltérés mérésénél, minden esetben szükséges, hogy az eltérés okait a monitoring keretei között feltárják.

Ennek eszközeként alkalmazhatók az önellenőrzések, amelyek – természetesen – a konkrét teljesítmény elérésében legközvetlenebbül érintett beosztott dolgozó véleményét, önmagáról, saját tevékenységéről alkotott képet nyújtják, és amelyek épp ezért, csak a vezetők felülvizsgálatával együtt alkalmasak objektívebb értékelésre.

Egy olyan konkrét indikátortól való eltérés esetén, amelynek teljesítésében többen érintettek, az önértékelés során kapott információk egybevetésével feltárhatók a rendszerhibák, a nem megfelelően kialakított, nem egyértelmű előírások, szabályzatok, de esetenként a dolgozók motiválatlanságának, együttműködésük hiányosságainak, a nem kielégítő munkahelyi légkörnek, a vezetők nem megfelelő hozzáállásának hatásai is.

A vezetés minden szintjén meg kell követelni, hogy az adott területen a vezető a függelmileg hozzá tartozó dolgozókkal közösen értékelje az elmaradások okait, és vegye figyelembe a beosztottak észrevételeit, javaslatait, véleményének, értékítéletének kialakításához.

A különböző szinteken összesített értékelések alapot nyújtanak az alacsonyabb vezetői szinten kompetencia hiány miatt nem megszüntethető eltérések kiküszöbölésére alkalmas intézkedések meghozatalához. Ezeket az intézkedéseket haladéktalanul meg kell tenni, végrehajtását, valamint annak eredményeit, a költségvetési szerv tevékenységére gyakorolt hatását a további monitoring keretében folyamatosan figyelemmel kell kísérni.

A monitoring rendszer hatékonyságát, az indikátoroktól való eltérések okainak feltárását, a célirányos intézkedések meghatározását és megtételét segíti, ha a vezetés

- támaszkodik a külső és belső ellenőroktől származó, a kontrollrendszer hiányosságait bemutató észrevételekre, megállapításokra, a rendszer korszerűsítését célzó javaslatokra,
- figyelembe veszi a belső kontrollokkal kapcsolatos hiányosságokról a belső körből érkező észrevételeket,
- az értékeléshez alkalmazott módszereket, eszközöket és forrásokat megfelelő mértékben összhangba hozza az elvárt célokkal,
- rendszeresen gondoskodik arról, hogy az alkalmazottak kellő mélységben ismerjék az etikai kódexben lefektetett elveket, és alkalmazzák is azokat a gyakorlatban,
- megoldja, hogy az értékelések fedjék le azokat a rendkívüli, vagy nem mindennapos kockázatoknak minősített területeket is, amelyek a folyamatos monitoring keretében egyébként nem kerülnek értékelésre (pl. rendkívüli esemény bekövetkeztekor, intézmények összeolvasztásakor stb.),
- a szükséges információk átadásán, a rendszerek megismerésén, és az objektív szakmaiság alkalmazásán keresztül biztosítja az értékelési tevékenység teljes körűségét,
- megköveteli, hogy a rendelkezésre bocsátott, valamint az értékelés során elkészült dokumentumok összhangban álljanak egymással.

HIVATALI ÉRVÉNYESÜLÉS:

#### ***Önellenőrzések alkalmazása:***

1. A terv-tény adatok folyamatos összehasonlítása.
2. A vezetői jelentésben szereplő adatok összevetése a költségvetési tényadatokkal.
3. A külső forrásokból, és a belső információs csatornákból származó adatok egyeztetése, pl.: államkincstári, banki átutalások, terhelések adatainak összehasonlítása a pénzügy által nyilvántartott adatokkal.
4. Az eszköznyilvántartásban szereplő adatok és a tényleges eszközállomány összehasonlítása, pl.: leltár.
5. A szerződések teljesítésének figyelemmel kísérése, a műszaki tartalom módosulása, határidő késedelem, stb.

**Indikátorok kialakítása, nyomon követése [4. számú melléklet]**

**Egyes folyamatok monitoring értékelése [5. számú melléklet]**

## 4.7 Kontrollok értékelése

### *Mely szervezeti szinten történjen az értékelés?*

A monitoring folyamatokban a szervezet dolgozóinak jelentős hányada részt vesz, bár ez sok esetben nem tudatosul. A monitoring rendszer inputját jelentő adatok előállítása, azok eljuttatása az értékelőhöz tipikusan a vizsgált kontrollfolyamatban résztvevő munkavállalók feladata.

Az értékelés viszont különböző szervezeti szinteken valósulhat meg aszerint, hogy milyen típusú kockázat merül fel, milyen kontrollról van szó, mennyire automatizált a folyamat. Általánosságban elmondható, hogy amennyiben az értékelés objektivitása a legfontosabb tényező, akkor a operatív folyamatoktól távol eső, független értékelőnek kell az értékelést elvégezni, pl. a belső ellenőrzésnek, a belső ellenőrzési vizsgálatot végző külső szakértőnek, vagy a külső ellenőrzést végző szervnek. Amennyiben viszont a szakterületi kompetencia elengedhetetlen az értékelésnél, akkor inkább az operatív működésben részt vevők értékeljenek annak ellenére, hogy ezeknek a megoldásoknak az objektivitása alacsony.

Ennek megfelelően az alábbi szinteken történhet az értékelés:

- Önértékelés: a legkevésbé objektív értékelési forma, azonban egyrészt mindenképpen jó kiindulópontot jelenthet a későbbi értékelések számára, másrészt az adott munkavállalóban tudatosítja a saját felelősségi körébe tartozó kontrollok fontosságát.

A monitorozást el lehet végezni előre kiadott, megfelelően célirányos kérdéseket tartalmazó, önértékelésre alkalmas kérdőívek (önellenőrzési kérdéslisták) kialakításával. Erre az alapot az teremti meg, hogy a szervezet tagjai akkor végzik megfelelően tevékenységüket, ha értik az általuk végzett tevékenység elvárt célját, és egyúttal birtokában vannak a tevékenység lefolytatásához szükséges erőforrásoknak (mint pl. információ, erőforrások, képességek stb.).

Az önértékelések egyrészt választ adnak arra, hogy a válaszadók valóban értik-e a célokat, másrészt jelzik, hogy azokkal képesek-e azonosulni, tevékenységüket az elvárt teljesítményhez viszonyítva mérni, értékelni, továbbá aktivizálhatják a résztvevőket saját tapasztalataik felhasználásával, a nagyobb teljesítmény eléréséhez szükséges javaslatok megfogalmazására.

Az önértékelések mellett azonban szükség van a vezetői monitoringra, egyrészt ellenőrzik az önértékelésekben kapott információk helytállóságát, másrészt a közvetlen vezetői tapasztalatok alapján mérik a beosztott alkalmazottak teljesítményét, annak pozitív és negatív hatásait. Ezekkel a módszerekkel elérhető, hogy minden szinten az ott releváns indikátorok alapján kerüljön sor a teljesítmények értékelésére, és a szükséges intézkedések megtételére, a jó tapasztalatok, gyakorlat szélesebb körben való elterjesztésére.

- Munkatárs, felügyelő értékelése: valamennyire objektív értékelés, ahol a munkafolyamatban rejlő kontrollhiányosságokra nagyobb valószínűséggel fény derül. Leginkább a folyamatba épített monitoring során alkalmazzák.

- Független értékelés: objektív értékelési forma, ahol az értékelő nem visel semmilyen felelősséget az adott folyamatban és szervezetiileg is független a folyamatért felelős szervezeti egységtől. Ilyen lehet pl. egy különálló szervezeti egység, vagy csoport, a belső ellenőrzés, illetve külső ellenőrzést végző fél.

## 4.8 Belső kontrollrendszer monitoringja

### 4.8.1 Vezetők belső kontroll továbbképzése

- Az önkormányzati hivatal jegyzője, és a költségvetési szervek vezetői kétévente részt vesz a belső kontrollrendszer témakörében az államháztartásért felelős miniszter által meghatározott kötelező továbbképzésen. A részvételt igazoló tanúsítványt a polgármester számára bemutatja adott év december 31-ig, majd a személyi anyaggyűjtőben elhelyezik az igazolás másolatát.
- Az önkormányzati hivatal pénzügyi csoportjának vezetője (**gazdasági vezető**) kétévente részt vesz a belső kontrollrendszer témakörében az államháztartásért felelős miniszter által meghatározott kötelező továbbképzésen. A részvételt igazoló tanúsítványt a jegyző számára bemutatja adott év december 31-ig, majd a személyi anyaggyűjtőben elhelyezik az igazolás másolatát.

A tárgyévi továbbképzési kötelezettség nem vonatkozik az adott évben azon személyekre, akiket július 1-je után bíznak meg vezetői feladattal. A tárgyév június 30-a után megbízott, képzésre kötelezett személyek a kinevezésüket követő évben kötelesek első alkalommal a fentiek szerinti képzési kötelezettségüket teljesíteni.

### 4.8.2 Beszámolási rendszer és vezetői elszámoltatás, nyilatkozat

A Bkr. 11.§ (1) bekezdése szerint a költségvetési szervek vezetői (jegyző, intézményvezetők) kötelesek vezetői elszámoltathatósági nyilatkozatban értékelni a vezetésük alatt álló költségvetési szerv (Önkormányzati Hivatal, Intézmények) belső kontrollrendszerének minőségét.

A Bkr. 11.§ (2a) bekezdése szerint a helyi önkormányzati költségvetési szerv vezetője a nyilatkozatot az éves költségvetési beszámolóval együtt küldi meg az irányító szerv vezetőjének. A vezetői nyilatkozatot a polgármester a zárszámadási rendelet tervezetével együtt terjeszti a képviselő-testület elé.

Az elszámoltathatóság azt jelenti, hogy a vezető vagy a munkatárs felelős a tevékenységeért, azaz a rábízott eszközök és források felhasználásáért, az érintettek pedig, jogosultak számon kérni, hogy a felhasználás valóban az ő érdekükben, és az elvártanak megfelelően történt-e.

A felelősség tartalma az, hogy a vezető vagy a munkatárs köteles egy meghatározott feladatot az előírt követelményeknek megfelelően ellátni.

Az átláthatóság (transzparencia) az egyik feltétele annak, hogy a felelősök tevékenységükért, döntéseikért elszámoltathatók és felelősségre vonhatók legyenek. Biztosítani kell, a cél elérése érdekében folytatott tevékenységekről, folyamatokról az érintettek rendszeres, vagy időközönkénti tájékoztatást kapjanak.



A költségvetési szerv jogszabályoknak megfelelő, gazdaságos, eredményes és hatékony működéséért, ebből következően az arról szóló beszámolók, adatszolgáltatások elkészítéséért, annak valóságtartalmáért és hitelességéért a költségvetési szerv vezetője felelős.

A vezetői elszámoltathatóság a kötelezettség – számonkérés – következmény fogalomrendszere. A vezető kötelezettségeit a vonatkozó jogszabályok jól meghatározzák. Ezekre és a különböző útmutatókra, szakmai anyagokra alapozva lehet a költségvetési szervben belül kiépíteni a vezetői ellenőrzés rendszerét, amely tulajdonképpen alapjául szolgál a vezető számon kérhetőségének. A számonkérés további feltétele az átláthatóság, a beszámoltatást a belső és külső ellenőrzések teszik kézzelfoghatóvá.

Minden dolgozó számára egyértelműnek kell lennie, hogy kitől, mire és milyen formában kaphat utasítást munkájával kapcsolatban. Az utasítások kiadásánál figyelembe kell lenni a szervezeti felépítésre. A felelősség vállalása és érvényesítése érdekében a dolgozók számára írásban kell rögzíteni, hogy kinek, mikor, miért, milyen mértékben tartoznak felelősséggel, kinek és mikor, milyen tartalommal kell jelentést tenniük végzett munkájukról, tapasztalataikról, döntéseikről.

A szervezeten belüli beszámoltatási rendszer alapvetően hierarchikus, és kétirányú információáramlás révén tölti be funkcióját. Felülről lefelé, a felső vezetéstől indulva a végrehajtás szintjéig differenciáltan és egyre konkrétan, részletesebben határozzák meg a különböző szintekre, illetve személyekre vonatkozó követelményeket. Alulról felfelé a követelmények teljesítéséről szóló részletes tájékoztatók jutnak el, részben változatlan formában és tartalommal, részben összevont, szintetizált módon a magasabb szintű vezetőkhez.

#### Beszámolási rendszer használata a nyilatkozat elkészítéséhez:

A költségvetési szerv vezetője a kötelező vezetői ellenőrzési rendszerben előírt, az adott költségvetési év során működtetett beszámoló rendszert alátámasztó jelentések, ellenőrzési listák összegzése, értékelése alapján teszi meg a nyilatkozatot. A beszámolási rendszer alapvető elemei a következők lehetnek:

- a költségvetési szerv éves beszámolója (számviteli törvény és végrehajtási rendeletei alapján);
- a belső ellenőrzés működéséről készített éves ellenőrzési jelentés
- a belső ellenőrök által készített ellenőrzési jelentések;
- a költségvetési szervet vizsgáló külső ellenőrök által készített ellenőrzési jelentések.

#### Önellenzés használata a nyilatkozat elkészítéséhez:

A költségvetési szerv által végzett önellenzés, melynek során definiált tesztek segítségével vizsgálják az adott folyamat ellenőrzöttségét, annak működését, illetve a szabályok pontos betartását.

A belső kontrollrendszer rendszeres felülvizsgálatának célja a működés gazdaságosságának, hatékonyságának, eredményességének támogatása, amelyet a célok teljesítésének helyzetével való összevetésével kell célirányosabbá tenni. A célok teljesítése érdekében a belső kontrollrendszer minden elemét folyamatosan, a változó körülményekhez igazítva – de legalább az éves felülvizsgálatkor - korszerűsíteni kell, melynek keretében a rendszer működésében feltárt hibákat megfelelő intézkedésekkel és eljárásrend alapján azonnal ki kell küszöbölni, meg kell szüntetni.

A belső kontrollok működésének értékelése keretében a jegyző beszámol az I.1.pontban részletezett költségvetési szervek tekintetében

- vagyonkezeléséről,
- költségvetési előirányzatok célnak megfelelő felhasználásáról,
- a szervek tevékenységében a hatékonyság, eredményesség és a gazdaságosság követelményeinek érvényesítéséről,
- a tervezési, beszámolási, információszolgáltatási kötelezettségek teljesítéséről, azok teljességéről és hitelességéről,
- a gazdálkodási lehetőségek és a kötelezettségek összhangjáról,
- az intézményi számvitel rendjéről, valamint a belső kontrollok működésének értékeléséről.

Amennyiben a megtett nyilatkozat és a zárszámadással kapcsolatosan elvégzett ellenőrzések eredménye között ellentmondás áll fenn, a jegyző az ellentmondás okairól - az ellenőrzési jelentés kézhezvételétől számított harminc napon belül - írásban beszámol a Képviselő-testületnek. A Képviselő-testület - amennyiben a beszámolást nem tartja elfogadhatónak - a jegyzőt intézkedési terv készítésére kötelezi.

HIVATALI ÉRVÉNYESÜLÉS:

***Szervezeti egységek, tevékenységek beszámoltatása:***

A I.1.pontban részletezett költségvetési szervek meghatározott és elfogadott testületi munkatervük ütemezése szerint évente beszámolót készítenek átfogó, vagy kiemelt (pl. adókezelés, stb.) tevékenységeikről. A beszámolókat jegyzői véleményezést követően tájékoztatásra és elfogadásra az érintett képviselő-testület számára előterjesztik.

***Vezetői elszámoltathatósági nyilatkozat kiállítása [6. számú melléklet]***

***Önértékelési kérdéslista a vezetői elszámoltathatósági nyilatkozat alátámasztásához [7. számú melléklet]***

#### ***4.8.3 Belső ellenőrzés szerepe a monitoringban***

A belső kontrollrendszer működésének monitoringját támogatja a belső ellenőrzés, amelynek kiemelt feladata

- a belső kontroll keretrendszer bevezetésének támogatása, fejlesztésének segítése,
- a kockázatkezeléssel kapcsolatos tanácsadás, a kulcsfontosságú kockázatok kezelésének felülvizsgálata,

- a kockázatokra adott válaszlépések megkönnyítése, a kockázatkezelési jelentések értékelése, és
- bizonyosság nyújtása arról, hogy a belső kontrollrendszer működése a célnak megfelelő.

A belső ellenőrzés a monitoring rendszerelem része. Egyedi értékelést végez kockázati alapon elkészített terv szerint. Általában közvetett információkat használ fel, a folyamatba épített monitoring általi megállapításokat is feldolgozva. Független mind funkcionálisan, mind szervezetiileg.

A független belső ellenőrzés munkáját önálló szabályzat, a Belső Ellenőrzési Kézikönyv támogatja.

#### **4.8.4 Belső kontrollrendszer külső értékelése**

Az I.1.pontban részletezett költségvetési szervek a vonatkozó jogszabályi előírásokkal összhangban, a valamint a megbízható beszámolás érdekében rendszeres időközönként könyvvizsgálat alá vetheti a költségvetési szervek beszámolóit. Ez a könyvvizsgálati tevékenység szintén az önkormányzati hivatal által gyakorolt monitoring funkciók egyik alapvető eleme. A könyvvizsgálat, mint monitoring funkció segíti a költségvetési szervek vezetését annak megállapításában, hogy a költségvetési évről készített beszámoló, az Sztv., és az Áhsz. szerint készült, és ennek megfelelően megbízható és valós képet ad a költségvetési szerv vagyoni és pénzügyi helyzetéről.

#### **4.8.5 Visszajelzés a monitoring eredményeiről**

A monitoring folyamat a jogszabályi előírásoknak és a belső szabályzatokban foglaltaknak megfelelően szóbeli, vagy dokumentált módon jelentéstétellel zárul. A jelentésnek tartalmaznia kell az azonosított hiányosságokat és a végső következtetéseket a belső kontrollrendszer eredményességére és hatékonyságára vonatkozóan.

Attól függően, hogy az adott monitoring folyamatot, milyen kontroll nyomon követésére és értékelésére alakították ki, a jelentés címzettje változhat.

- Alacsony besorolású kockázatból fakadó veszteség csökkentésére alkalmazott kontroll monitoringjának eredményéről szóló jelentést általában az adott munkafolyamatért közvetlenül felelős vezető kapja meg. Természetesen, ha a vezető magasabb szintű vezetésnek köteles beszámolni, abban az esetben nem elégséges a közvetlenül érintett vezetőnek történő beszámolás (mint pl. a belső ellenőrzés, vagy külső értékelő esetében).
- Amennyiben egy kulcskontroll értékelés a cél, akkor a beszámolás magasabb szinten történik.

A figyelemmel kísérés és az értékelés gyakorisága is változó. A folyamatba épített monitoringgal szembeni elvárás általában az, hogy a felelős vezető naprakész információkkal rendelkezzen a szervezet működéséről, ezért az értékelések gyakoribbak. Az egyedi értékelés átfogóbb és visszatekintő jellege miatt az értékelések között eltelt időszak hosszabb.

A következtetések levonása és a javaslattevés után a szükséges intézkedés megvalósításának nyomon követése szintén a monitoring része.

### III. BELSŐ ÉS KÜLSŐ ELLENŐRZÉST KÖVETŐ ELJÁRÁSOK

#### 1. INTÉZKEDÉSI TERVVEL KAPCSOLATOS ELŐÍRÁSOK

[Bkr.45.-46.§]

Az ellenőrzött, valamint a javaslattal érintett szerv, illetve szervezeti egység vezetője felelős az intézkedési terv elkészítéséért, az intézkedési tervben meghatározott feladatok határidőre történő végrehajtásáért és a megtett intézkedésekről történő beszámolásért.

Az intézkedési tervet a szükséges intézkedések végrehajtásáért felelős személyek és a vonatkozó határidők megjelölésével kell elkészíteni. Az intézkedési tervben az egyes feladatokhoz kapcsolódó határidőket úgy kell meghatározni, hogy azok számon kérhetőek legyenek. Amennyiben a feladat jellege egy éven túl mutat, akkor részfeladatokat, illetve részhatáridőket kell meghatározni, ahol értelmezhető.

Az intézkedési tervet a lezárt ellenőrzési jelentés kézhezvételétől számított 8 napon belül kell elkészíteni és megküldeni a költségvetési szerv vezetője és a belső ellenőrzési vezetője részére. Indokolt esetben a belső ellenőrzési vezető javaslatára a költségvetési szerv vezetője ennél hosszabb, legfeljebb 30 napos határidőt is megállapíthat.

A költségvetési szerv vezetője az intézkedési terv jóváhagyásáról az intézkedési terv kézhezvételétől számított **8 napon belül** - a belső ellenőrzési vezető véleményének kikérésével - dönt.

Az ellenőrzött szervezeti egység vezetője az intézkedési tervben meghatározott egyes feladatok végrehajtására, legfeljebb egy alkalommal - a határidő lejártát megelőzően - határidő, illetve feladat módosítást kérhet a költségvetési szerv vezetőjétől. A kérelem elfogadásáról vagy elutasításáról a költségvetési szerv vezetője - a belső ellenőrzési vezető véleményének kikérésével - dönt, és erről tájékoztatja az ellenőrzött szervezeti egység vezetőjét és a belső ellenőrzési vezetőt is.

A meghatározott kérelem elbírálásának jogát a költségvetési szerv vezetője átruházhatja a belső ellenőrzési vezetőre, aki rendszeresen beszámol a határidő módosítási kérelmekről és azok elfogadásáról vagy elutasításáról.

Az ellenőrzött szervezeti egység vezetője az intézkedési tervben meghatározott egyes feladatok végrehajtásáról az intézkedési tervben meghatározott **legutolsó határidő lejártát követő 8 napon belül** írásban beszámol a költségvetési szerv vezetője részére, és ezen beszámolót egyúttal tájékoztatásul megküldi a belső ellenőrzési vezetője részére is.

A meghatározott beszámoló tartalmazza a megtett intézkedések rövid leírását, a végre nem hajtott intézkedések okát és a határidő, illetve feladat módosítási kérelmet.

Amennyiben az ellenőrzött szerv, szervezeti egység vezetője az intézkedési tervben meghatározott egyes feladatok végrehajtásáról a meghatározott határidőn belül nem számol be és határidő hosszabbítást sem kért, a költségvetési szerv vezetője, illetve a belső ellenőrzési vezető utóellenőrzést kezdeményezhet a soron kívüli feladatokra tervezett kapacitásának a terhére.

**2. FELADATOK VÉGREHAJTÁSÁNAK NYILVÁNTARTÁSA**

[Bkr.14.§]

Az ellenőrzött szerv, valamint a javaslattal érintett szervezeti egység vezetője gondoskodik a külső ellenőrzések koordinációjáról, és éves bontásban nyilvántartást vezet a külső ellenőrzések javaslatai alapján készült intézkedési tervek végrehajtásáról.

A külső ellenőrzések nyilvántartásnak tartalmaznia kell az ellenőrzési jelentésben szereplő javaslatot, az elfogadott intézkedési tervet, az intézkedési terv alapján végrehajtott intézkedések rövid leírását, és a végre nem hajtott intézkedések okát.

Az ellenőrzött, valamint a javaslattal érintett szerv, illetve szervezeti egység vezetője a külső ellenőrzést végzők részére a külön jogszabályban, vagy annak hiányában az általuk meghatározott módon és határidőre számol be az intézkedési tervben meghatározott egyes feladatok végrehajtásáról. A beszámoló tartalmazza a megtett intézkedések rövid leírását, a végre nem hajtott intézkedések okát és esetlegesen a határidő, illetve feladat módosítási kérelmet.

**IV.  
ZÁRÓ RENDELKEZÉS**

Az Operatív monitoring rendszer szabályzat 2022. január 3. napján lép hatályba.

Gondoskodni kell arról, hogy a szabályzat módosításában foglalt előírásokat az önkormányzati hivatal és az intézmények érintett munkatársai megismerjék, annak tényét a szabályzathoz csatolt íven aláírásukkal igazolják.

Zalacsány, 2022. január 3.

**Dr. Prótár Henrietta**  
jegyző  
Zalacsányi Közös  
Önkormányzati Hivatal

**Prótár Richárd Krisztián**  
polgármester  
Felsőpáhok  
Község Önkormányzata

**Nagy Lászlóné**  
polgármester  
Zalacsány  
Község Önkormányzata

**Barcza Zoltán**  
polgármester  
Ligetfalva  
Község Önkormányzata

**Dr. Simotics Barnabás**  
polgármester  
Nemesbük  
Község Önkormányzata

**Tolnai István**  
polgármester  
Zalaköveskút  
Község Önkormányzata

**Jagicza Attiláné**  
óvodavezető  
Zalacsányi  
Csány László Óvoda

**Horváth Mária**  
óvodavezető  
Nemesbüki Óvoda

**Bogdán János**  
elnök  
Zalacsányi Roma  
Nemzetiségi Önkormányzat

## **V. MELLÉKLETEK**

- 1.számú melléklet: Szervezeti teljesítmény monitoring (BSC modellel)
- 2.számú melléklet: Folyamatba épített monitoring
- 3.számú melléklet: Egyedi értékelés monitoring (Belső ellenőrzés)
- 4.számú melléklet: Indikátorok kialakítása, nyomon követése
- 5.számú melléklet: Egyes folyamatok monitoring értékelése
- 6.számú melléklet: Vezetői elszámoltathatósági nyilatkozat kiállítása
- 7.számú melléklet: Önértékelési kérdéslista a vezetői elszámoltathatósági nyilatkozat alátámasztásához

**MEGISMERÉSI NYILATKOZAT**

Az **Operatív monitoring rendszer szabályzatban** foglaltakat megismertem. Tudomásul veszem, hogy az abban foglaltakat a munkavégzésem során köteles vagyok betartani.

Név	Beosztás	Kelt	Aláírás



[illegible]



**1. számú melléklet**

## Szervezeti teljesítmény monitoring (Eljárási minta példa)

**A Balanced Scorecard (BSC) módszer – egy teljesítmény-értékelési modell**

Az elmúlt évek egyik legismertebb teljesítmény-értékelési modellje az ún. Balanced Scorecard (BSC) modell. A BSC-t eredetileg profitorientált vállalatok számára fejlesztették ki, de az alkalmazható a közszférába tartozó intézmények esetében is. **Lényege, hogy információkat nyújtson a vezetés számára a stratégiai célkitűzések megvalósításának folyamatáról, támogassa a vállalati tervezést, a stratégia kommunikálását, a stratégia lebontását konkrét intézkedésekké, a célelérés nyomon követését, és az új stratégiai célok kitűzését.**

A folyamatokat négyféle nézőpontból vizsgálja:

- „fejlődés és tanulás nézőpontja” – ahol az erőforrások és a szervezeti kultúra kerül vizsgálatra,
- „vevői nézőpont” – itt az ügyfelekkel való viszonyt elemzi,
- „belső folyamatok” – ahol a működési célok eléréséhez szükséges tevékenységeket, magát a feladatellátást elemzi,
- „pénzügyi nézőpont” – itt a gazdálkodás hatékonysága kerül a fókuszba.

A BSC kiépítésének lépései a következők:

1. Stratégiai térkép kialakítása, a célok megfogalmazása a különböző nézőpontok szerint (mely célok a nézőpontok különbözőségének ellenére logikai kapcsolatban állnak egymással), időtávok meghatározása (pl. 3-5 év stratégiai célokra, éves, féléves, negyedéves).

<b>Erőforrásokra és a szervezeti kultúrára</b> vonatkozóan, pl.:	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• folyamatosan magas képzettségi szintű humán-erőforrás állomány,</li> <li>• korszerű eszközpark kialakítása, fenntartása,</li> <li>• korszerű információs technológiai megoldások alkalmazása,</li> <li>• kedvező, támogató munkahelyi légkör megteremtése.</li> </ul>
<b>Ügyfélkapcsolatokra</b> vonatkozóan, pl.:	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• a költségvetési szerv szolgáltatásait igénybevevők elégedettsége,</li> <li>• a költségvetési szerv általánosan kedvező megítélése.</li> </ul>
<b>Működésre</b> vonatkozóan, pl.:	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• szabályozottság elérése és fenntartása,</li> <li>• hatékony és racionális munkafolyamatok.</li> </ul>
<b>Gazdálkodásra</b> vonatkozóan, pl.:	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• átlátható pénzügyi folyamatok,</li> <li>• a követelésállomány elfogadható szinten tartása,</li> <li>• optimális likviditási helyzet kialakítása, fenntartása.</li> </ul>

2. Mutatók megfogalmazása és kialakítása, melyekkel az egyes nézőpontok szerinti célok eléréséhez szükséges folyamatok állapotát mérhetjük. A mutatórendszer kialakítása során meg kell határozni a mérési módszereket (szükséges input adatok, képletek), a bázis értékeket, az elérni kívánt célértékeket (tűréshatárral), esetleg mérőföldköveket az időközi teljesítmények mérésére.

<b>Erőforrásokra és a szervezeti kultúrára</b> vonatkozóan, pl.:	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• a kötelező, illetve az opcionális képzéseken résztvevők aránya,</li> <li>• a képzésekre fordított idő aránya a ledolgozandó óraszámhoz viszonyítva,</li> <li>• a tényleges beruházások éves összege az eszközpark éves fejlesztési előirányzatához viszonyítva,</li> <li>• a dolgozói elégedettségi kérdőív kérdéseire adott válaszok változása az előző időszakhoz képest; munkahelyen belüli mobilitási mutatók; fluktuációs értékek, stb.</li> </ul>
<b>Ügyfélkapcsolatokra</b> vonatkozóan, pl.:	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ügyfél elégedettségi kérdőív kérdéseire adott válaszok változása az előző időszakhoz képest,</li> <li>• ügyfelek számának alakulása (csak ott érdemes vizsgálni, ahol az adott közszolgáltatást több költségvetési szerv is ellátja, pl. iskolák, egészségügyi intézmények), stb.</li> </ul>
<b>Működésre</b> vonatkozóan, pl.:	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• várakozási idők alakulása,</li> <li>• az ügyiratok feldolgozási mutatói,</li> <li>• interneten keresztül indított ügyek mutatói,</li> <li>• munkaidő beosztás mutatók, dolgozói leterheltség alakulása; munkacsoportokra vonatkozó összehasonlító adatok alakulása,</li> <li>• elektronikus úton lebonyolított műveletek arányának alakulása az összes művelethez viszonyítva (darabszám, óraszám alapján),</li> </ul>
<b>Gazdálkodásra</b> vonatkozóan, pl.:	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• működésre fordított kiadások/személyi költség arányának alakulása a költségvetési kiadási előirányzathoz viszonyítva (időarányosan, pl. negyedévre vetítve),</li> <li>• kötelezettségek aránya a követelésállományhoz/saját tőke+tartalékokhoz viszonyítva (rövid/hosszú távra); határidőn túli követelések, kötelezettségek mutatói,</li> <li>• likviditási mutatók,</li> <li>• egy dolgozóra/munkaóra jutó bevétel, kiadás, stb.</li> </ul>

3. Akciótervek készítése, amely során meghatározásra kerül az intézkedés, a felelős, a szükséges erőforrások, a határidő, a mérőszámokhoz tartozó teljesítési mutatók.

Természetesen – mint minden módszer – a BSC is az adott költségvetési szerv sajátosságainak figyelembevételével alakítandó ki, a fenti leírás csak egy lehetőséget vázol fel.

A belső ellenőrzés szerepe egyrészt a kezdeti stádiumban, a teljesítmény-értékelési rendszer kialakítása során, tanácsadói funkció keretén belül jelenik meg. A későbbiekben, a rendszer működésekor a belső ellenőrzésnek azokra a folyamatokra, területekre érdemes fókuszálnia, ahol egy adott mutató értéke az átlagostól jelentősen eltér, vagyis a trendvonaltól jelentősen távol esik. A trendvonal felállítása (valamint az elfogadható mértékű szórás meghatározása) mindig nagy körültekintést igényel, bizonyosságot kell szerezni arra vonatkozóan, hogy az valóban a „jó gyakorlatok” eredményeit tartalmazza. Ezért kezdetben – a bizonyosság megszerzése érdekében – a trendvonalra illeszkedő értékekhez tartozó folyamatokat vizsgáljuk.

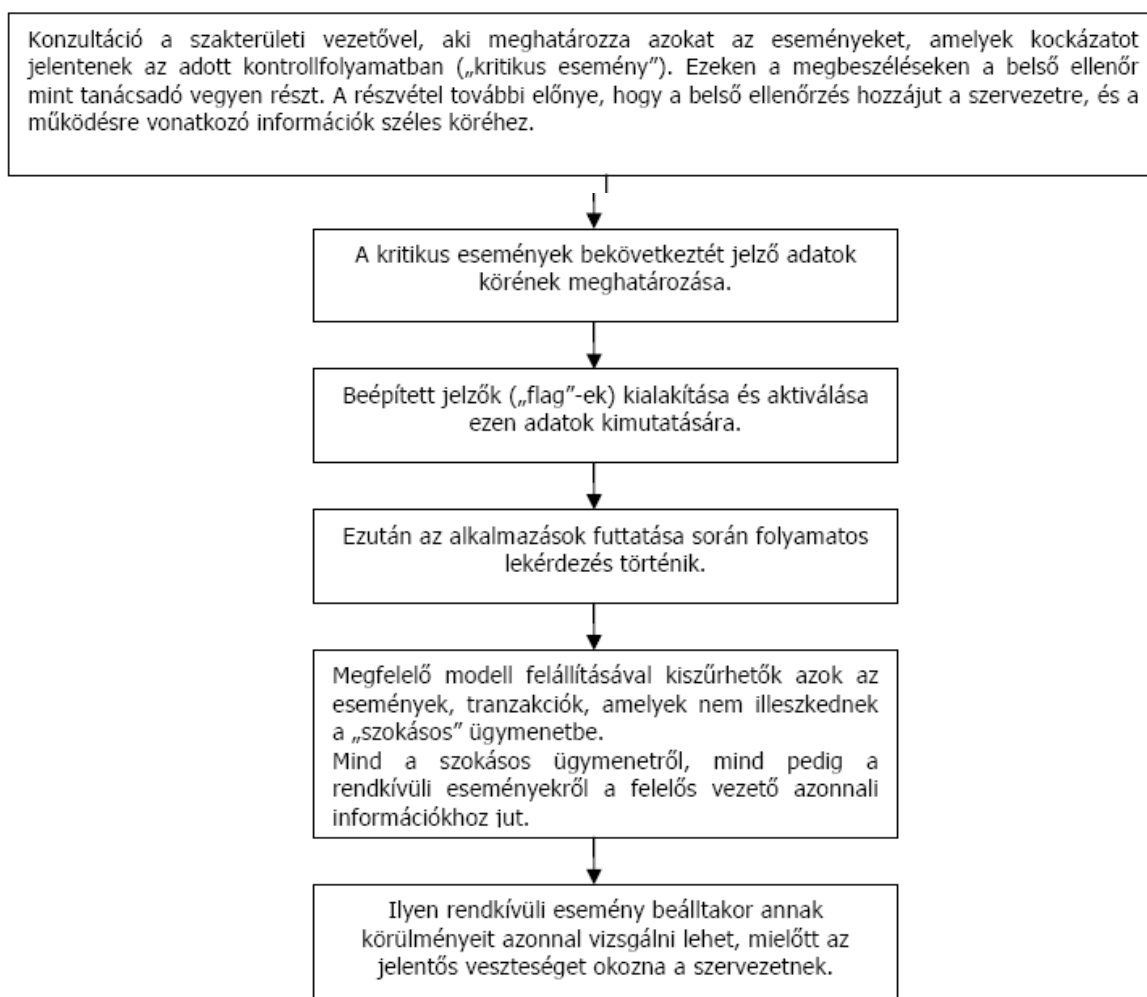
## 2. számú melléklet

### Folyamatba épített monitoring (Eljárási minta példa)

#### Folyamatos kontroll monitoring (Continuous Control Monitoring, CCM), egyfajta folyamatba épített monitoring technika

A folyamatos kontroll monitoring olyan eljárás, amely elsősorban számítástechnikai monitoring alkalmazások segítségével a kontrollok valós idejű ellenőrzését végzi. Célja, hogy az anomáliákat időben jelezze, mielőtt azok jelentős veszteséget okoznának a szervezetnek.

A CCM működését az alábbi folyamatábra vázolja:



A belső ellenőrzés a folyamatban – a BSC kialakításánál említettekhez hasonlóan – egyrészt tanácsadói szerepben működik, másrészt feladata a trendvonalra nem illeszthető események vizsgálata.

**3. számú melléklet****Egyedi értékelés monitoring**  
(Eljárási minta példa)**Belső ellenőrzés mint egyedi értékelés**

A belső ellenőrzés egyik fő feladata a szervezet belső kontrollrendszerének vizsgálata, **a szervezet tevékenységeinek, folyamatainak vizsgálata kontrollpontok megfelelősége szempontjából**, akár kontrollhiányosság feltárásával. Ez történhet pl. tanácsadó tevékenység keretében, amely során súlyos kontrollhiányosságra is fény derülhet, és így akár a belső ellenőrzés bizonyosságot adó ellenőrzési fókuszába is bekerülhet az adott szervezet/folyamat.

A teljesítményellenőrzések során pl. az alábbi kérdéseket vizsgálhatja:

**Erőforrások:**

A célkitűzések megvalósításához szükséges valamennyi erőforrás rendelkezésre áll-e (mint az eredményesség alapfeltétele)? A szervezet rendelkezésére álló erőforrásokkal a célkitűzések teljes körűen megvalósíthatók-e? A finanszírozási források hozzá lettek-e igazítva a szervezeti célokhoz? Az erőforrások tervezésének, biztosításának, felhasználásának folyamata megfelel-e a szabályszerűség, gazdaságosság, hatékonyság és eredményesség követelményeinek? Rendelkezik-e a szervezet az erőforrások gazdaságos felhasználásának mérésére alkalmas eljárásokkal, rendszerekkel (pl. kontrolling, monitoring)?

**Folyamatok:**

Megfelelően működnek-e a szervezeti erőforrások felhasználását, az eredmények elérését mérő és értékelő felülvizsgálati, monitoring, kontrolling és egyéb vezetői ellenőrzési rendszerek? Megfelelően működik-e a szervezet beszámolási rendszere (mint az átláthatóság, elszámoltathatóság alapfeltétele)?

**4. számú melléklet****Indikátorok kialakítása, nyomon követése**

A gazdálkodás szintjén olyan indikátorokra van szükség, amelyek tartalma konkrétan az adott tevékenységre vonatkozik, világosan és egyértelműen meghatározható és az azonos, elemei szinteken összehasonlítható, hosszú távon ez ugyanis a stabilitás alapvető követelménye. Lényeges, hogy elemi szinten nem manipulálható indikátorok kerüljenek kialakításra, amelyek nem készítenek látszattevékenységekre, és az érdekeltségi viszonyokat sem torzítják.

**Mérőszámok és indikátorok követelményei:**

A teljesítménymenedzsment rendszerrel szembeni elvárások:

- **Stratégiai szemléletű:** a teljesítménymérési rendszernek lehetővé kell tennie a vezetők számára, hogy figyelemmel kísérhessék a hivatal stratégiai és üzleti célkitűzéseéhez képest megtett előrehaladást.
- **Teljes:** a teljesítménymérési rendszernek a hatékonyságra, eredményességre, outputra, minőségre, szolgáltatási szintre és pénzügyi teljesítményre vonatkozó mérési alapokat kell magában foglalnia, és a szervezet összes jelentős alkotóelemére ki kell terjednie.
- **Releváns:** a teljesítménymérés eredményeinek relevánsnak kell lenniük a vezetők, az osztály, az adatok felhasználói és harmadik fél számára.
- **Konzisztens:** a célok körülírásához és definiálásához használt kifejezéseknek konzisztensnek kell lenniük. A konzisztenciának az egyes évek, célok, és – ahol lehetséges – szervezetek között is fenn kell állnia.
- **Pontos:** a mérési eredményeket olyan pontossággal kell rögzíteni, amely lehetővé teszi a felhasználó számára, hogy megítélje a teljesítmény szintjét, illetve megállapítsa az előző évekhez képest esetlegesen bekövetkezett változást.
- **Időszerű:** a teljesítménymérési adatokat azonnal elő kell állítani.
- **Rendszer teljesítmény-értéke:** a teljesítménymérési rendszernek a szervezet szempontjából az ár-érték arány elvével összhangban kell állnia (pl.: kialakítása nem lehet túlságosan költséges, lehetővé kell tennie a munkaerő számára, hogy hatékonyan állítsa elő, illetve kezelje az információkat stb.).
- **Hosszú távú:** lehetséges legyen az alkalmazott mutatókon keresztül a teljesítmény hosszabb időtávon keresztül történő megítélése.
- **Fejlődést elősegítő:** adjon lehetőséget a teljesítményjavító intézkedések megvalapozására.

A teljesítménymérés vagy egyszerűen mérőszámokkal, vagy arányszámokkal, indikátorokkal történik.

**Mind a mérőszámokkal, mind az indikátorokkal szemben alapvető szakmai követelmények az alábbiak:**

- Homogének legyenek, azaz ugyanaz legyen a mérés tartalma az összehasonlíthatóság érdekében minden szervezetnél, gazdálkodó egységnél, költségvetési szervnél.
- Alkalmasság: olyanok legyenek az adott mérőszámok, indikátorok, hogy a ténylegesen ellátandó feladatra, folyamatra, szolgáltatásra irányuljanak, olyanokra, amelyek alakulása ténylegesen függ az adott költségvetési szerv munkájától.
- Szintbeli szinergia: azonos tevékenységet ellátó szervezetek esetében, ha egy adott mérőszám, indikátor tartalma ugyanaz is, nem biztos, hogy önmagában alkalmas lehet pl. egy regionális feladatot ellátó intézmény és egy országos ellátási feladatokra „szakosodott” intézmény ellátási mutatóinak összehasonlítására és azokból következtetések levonására.
- Ésszerűség (racionalitás): a mérés költsége és haszna legyen arányban.
- Elhatároltság, mellékhatások nélküliség
- Komplexitás: lehetőleg a különböző szintű, különböző szervezeti alapokon nyugvó és eltérő érdekeltségű rendszerek, szervek mutatói egészítsék ki egymást, annak érdekében, hogy egy hiteles össz-államháztartási ágazati vélemény kerülhessen kialakítására.
- Ugyanez más oldalról: legyenek olyan mérőszámok, teljesítménymutatók, amik több területen is alkalmazhatók.

A teljesítménymérés a teljesítmény konkrét számszerűsítését jelenti. A teljesítménymutatók információt nyújtanak a teljesítményről, amennyiben közvetlen méréseket nehéz végrehajtani.

Terület/tevékenység	Teljesítménymutatók
Szállítás	A járművek %-os kihasználtsága Egy járműóra jutó költség Kihasznált járműidő (%) Átlagos üzemanyag költség (per km)
Raktározás	Készletforgási sebesség Elfekvő készletek aránya
Nyomdai szolgáltatások	Egy nyomtatott oldal költsége Átlagos átfutási idő Határidőre elkészített megrendelések (%)
Készpénz begyűjtése	Tranzakció átlagos költsége Egy pénztárosra jutó tranzakciók száma



Teljesítménymutatók		
Mutató	Me.	Definíció
<b>Képzés</b>		
Képzésben részt vett munkatársak száma	fő	Az adott időszakban külső és belső képzésben részt vett munkatársak száma
Képzésben eltöltött napok száma egy munkatársra vetítve	nap	Az adott időszakban az egy munkatársra jutó külső és belső képzési napok száma
Képzési terv megvalósulási foka	%	Megvalósult (tervben szerepelt) képzések aránya, a képzési tervben szerepelt összes képzéshez képest
Képzés sikeressége	Megfelelt/ Nem felelt meg	A képzésen tett vizsga átlagos eredménye
SA képzés	%	A munkatársak hány százaléka vett részt Strukturális Alapok felhasználásának ellenőrzése témában szakirányú továbbképzésen?
Több kompetenciával rendelkező munkatársak száma	fő	Azon munkatársak száma, akik több folyamat ellátáshoz is rendelkeznek az adott képzettséggel és adott éves tapasztalattal

<b>Költségek</b>		
Döntés-előkészítés fajlagos költsége	eFt	Az adott időszakban a döntés-előkészítés folyamatának összes költsége osztva az adott időszakban benyújtott összes pályázat számával
Szerződéskötés fajlagos költsége	eFt	Az adott időszakban a szerződéskötés folyamatának összes költsége osztva az adott időszakban megkötött összes szerződés számával
Pénzügyi menedzsment fajlagos költsége	eFt	Az adott időszakban a pénzügyi menedzsment folyamatának összes költsége osztva az adott időszakban megtörtént összes kifizetés számával
Monitoring fajlagos költsége	eFt	Az adott időszakban a monitoring folyamatának összes költsége osztva az adott időszakban elkészült összes jelentés számával
Helyszíni ellenőrzés fajlagos költsége	eFt	Az adott időszakban a helyszíni ellenőrzés folyamatának összes költsége osztva az adott időszakban lefolytatott összes ellenőrzés számával
Szabálytalanságkezelés fajlagos költsége	eFt	Az adott időszakban a szabálytalanságkezelés folyamatának összes költsége osztva az adott időszakban indított szabálytalansági eljárások számával
Ügyfélkapcsolatok fajlagos költsége	eFt	Az adott időszakban az ügyfélkapcsolatok folyamatának összes költsége osztva az ügyfelektől érkező megkeresések számával

<b>Humánerőforrás kapacitás igények</b>		
Döntés-előkészítés fajlagos kapacitásigénye	embernap	Az adott időszakban a döntés-előkészítés folyamatára szükséges/fordított (visszajelentett) összes idő osztva az adott időszakban elbírált összes pályázat számával
Szerződéskötés fajlagos kapacitásigénye	embernap	Az adott időszakban a szerződéskötés folyamatára szükséges/fordított (visszajelentett) összes idő osztva az adott időszakban megkötött összes szerződés számával
Pénzügyi menedzsment fajlagos kapacitásigénye	embernap	Az adott időszakban a pénzügyi menedzsment folyamatára szükséges/fordított (visszajelentett) összes idő osztva az adott időszakban megtörtént összes kifizetés számával
<b>Eszközellátottság</b>		
Egy munkatársra jutó ingatlan alapterület	nm	A szervezet tevékenységéhez kapcsolódó ingatlan alapterülete osztva a munkatársak számával
Egy munkatársra jutó számítógépek száma	db	A szervezet tevékenységéhez használt számítógépek száma osztva a munkatársak számával
<b>Ügyfélszolgálat</b>		
Egy munkatársra jutó megkeresés	db	Ügyfelektől érkező megkeresések száma egy hónapban osztva az ügyfélszolgálaton dolgozó munkatársak számával
Elintézési idő	nap	Feltett kérdések megválaszolásának átlagos ideje

## 5. számú melléklet

## Egyes folyamatok monitoring értékelése

## Költségvetési tervezési folyamat:

Részmutató	Információtartalom	Adatforrás	Célérték
Az Áht.-ban szereplő határidőre benyújtásra került a költségvetési koncepció?	Sikerült-e határidőre elvégezni a feladatot	Testületi előterjesztések és határozatok adatbázisa	Igen vagy Nem eldöntendő érték
Az Áht.-ban szereplő határidőre benyújtásra került a költségvetési rendelettervezet?	Sikerült-e határidőre elvégezni a feladatot	Testületi előterjesztések és határozatok	Igen vagy Nem eldöntendő érték
Költségvetés-módosítások száma	Mennyire volt körültekintő a tervezés	Testületi előterjesztések és határozatok adatbázisa	A módosítások megengedett darabszáma (nulla vagy pozitív egész szám)
A költségvetési vita során benyújtott módosító javaslatok darabszáma	Mennyire aktívak a résztvevők a költségvetés tervezésében	Testületi előterjesztések és határozatok adatbázisa	Az előző évi módosító javaslatokhoz képest elvárt növekmény százalékos értéke
A végrehajtott költségvetés hiánya ezer forintban	Mennyire volt pontos a tervezés	Testületi előterjesztések és határozatok adatbázisa	A végrehajtott költségvetés hiánya milyen arányban haladhatja meg a tervezett hiányt

Célérték	Tolerancia	Értékelés
Igen vagy Nem eldöntendő érték	nem értelmezhető	Amennyiben a tényadat megegyezik a célértékkel, akkor 100. Egyébként 0.
Igen vagy Nem eldöntendő érték	nem értelmezhető	Amennyiben a tényadat megegyezik a célértékkel, akkor 100. Egyébként 0.
A módosítások megengedett darabszáma (nulla vagy pozitív egész szám)	A célértéket meghaladóan elfogadható módosítások száma	Amennyiben a tényadat kisebb vagy egyenlő a célértéknél, akkor 100, Ha a tényadat eléri vagy meghaladja a célérték és a tolerancia összegét, akkor 0. Egyébként annál magasabb a pontszám, minél jobban megközelíti a tényadat a célértéket.
Az előző évi módosító javaslatokhoz képest elvárt növekmény százalékos értéke	A célértékkel szembeni tolerancia százalékos értéke	Amennyiben a tényérték eléri vagy meghaladja az előző év módosító javaslatainak a számát, akkor 100. Ha a tényérték a toleranciaértékkel módosított célértéket meghaladó arányban kisebb az előző évi módosító javaslatok számánál, akkor 0. Egyébként annál magasabb a pontszám, minél jobban megközelíti a tényérték az előző évi módosító javaslatok számát.
A végrehajtott költségvetés hiánya milyen arányban haladhatja meg a tervezett hiányt	A célértékkel szembeni tolerancia százalékos értéke	Amennyiben a végrehajtott költségvetés hiánya a toleranciával módosított célértékkel megegyezően vagy annál kisebb mértékben tér el a tervezett hiánytól, akkor a pontérték 100. Ha a tényérték eltérése a tervezettől meghaladja a Nulla pont határértékét, akkor 0. Egyébként a pontérték 1 és 99 közötti érték, amely annál nagyobb, minél jobban megközelíti a tényérték eltérése a célértéket.

**Költségvetési tervezési folyamat:**

Részmutató	Információtartalom	Adatforrás	Célérték
Határidőmódosítással elkészült előterjesztések darabszáma	Milyen arányban volt szükség a feladat elvégzéséhez többletidőt kérni	Testületi előterjesztések és határozatok adatbázisa	Az összes előterjesztéshez viszonyítva mekkora arányban elfogadható a határidőmódosítás
Határidőre el nem készült előterjesztések darabszáma	Milyen arányban fordult elő, hogy az előterjesztés nem készült el (módosított) határidőre	Testületi előterjesztések és határozatok adatbázisa	Az összes előterjesztéshez viszonyítva mekkora arányban elfogadható a határidő be nem tartása
Törvényességi hibát tartalmazó előterjesztések darabszáma	Milyen arányban tartalmazzak az előterjesztések törvényességi hibákat	Testületi előterjesztések és határozatok adatbázisa	Az összes előterjesztéshez viszonyítva mekkora arányban elfogadható a törvényességi hibát tartalmazó előterjesztés
Nem határidőre végrehajtott határozatok darabszáma	Milyen arányban fordul elő, hogy a határozatokat nem sikerül határidőre végrehajtani	Testületi előterjesztések és határozatok adatbázisa	Az összes elfogadott előterjesztéshez viszonyítva mekkora arányban elfogadható, hogy a határozat nem határidőre kerül végrehajtásra
Nem a várt eredménnyel végrehajtott határozatok darabszáma	Milyen arányban fordul elő, hogy a végrehajtás eredménye nem éri el a határozatban foglalt elvárt eredményt	Testületi előterjesztések és határozatok adatbázisa	Az összes elfogadott előterjesztéshez viszonyítva mekkora arányban elfogadható, hogy a határozatok végrehajtásának eredménye nem éri el az elvárt értéket

Tolerancia	Értékelés
A célértékkal szembeni tolerancia százalékos értéke	Amennyiben a határidőmódosítással elkészült előterjesztések aránya kisebb-egyenlő a toleranciával módosított célértéknél, a pontérték 100. Amennyiben a határidőmódosítások aránya meghaladja a Nulla pont határértékét, akkor a pontérték 0. Egyébként a pontérték 1 és 99 között van, és annál nagyobb, minél jobban megközelíti a határidőmódosítások aránya a toleranciával módosított célértéket.
A célértékkal szembeni tolerancia százalékos értéke	Amennyiben a határidőre el nem készült előterjesztések aránya kisebb-egyenlő a toleranciával módosított célértéknél, a pontérték 100. Amennyiben a határidőre el nem készült előterjesztések aránya meghaladja a Nulla pont határértékét, akkor a pontérték 0. Egyébként a pontérték 1 és 99 között van, és annál nagyobb minél jobban megközelíti a határidő be nem tartásának aránya a toleranciával módosított célértéket.
A célértékkal szembeni tolerancia százalékos értéke	Amennyiben a törvényességi hibát tartalmazó előterjesztések aránya kisebb-egyenlő a toleranciával módosított célértéknél, a pontérték 100. Amennyiben a törvényességi hibát tartalmazó előterjesztések aránya meghaladja a Nulla pont határértékét, akkor a pontérték 0. Egyébként a pontérték 1 és 99 között van, és annál nagyobb, minél jobban megközelíti a törvényességi hibát tartalmazó előterjesztések aránya a toleranciával módosított célértéket.
A célértékkal szembeni tolerancia százalékos értéke	Amennyiben a nem határidőre végrehajtott határozatok aránya kisebb-egyenlő a toleranciával módosított célértéknél, a pontérték 100. Amennyiben a nem határidőre végrehajtott határozatok aránya meghaladja a Nulla pont határértékét, akkor a pontérték 0. Egyébként a pontérték 1 és 99 között van, és annál nagyobb minél jobban megközelíti a nem határidőre végrehajtott határozatok aránya a toleranciával módosított célértéket.
A célértékkal szembeni tolerancia százalékos értéke	Amennyiben a nem az elvárt eredménnyel végrehajtott határozatok aránya kisebb-egyenlő a toleranciával módosított célértéknél, a pontérték 100. Amennyiben a nem az elvárt eredménnyel végrehajtott határozatok aránya meghaladja a Nulla pont határértékét, akkor a pontérték 0. Egyébként a pontérték 1 és 99 között van, és annál nagyobb, minél jobban megközelíti a nem az elvárt eredménnyel végrehajtott határozatok aránya a toleranciával módosított célértéket.

**6. számú melléklet****Vezetői elszámoltathatósági nyilatkozat kiállítása**

1. melléklet a 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelethez

**NYILATKOZAT**

A) Alulírott ....., a ..... költségvetési szerv vezetője jogi felelősségem tudatában kijelentem, hogy az előírásoknak megfelelően.....évben / időszakban az általam vezetett költségvetési szervnél gondoskodtam

- a belső kontrollrendszer kialakításáról, valamint szabályszerű, eredményes, gazdaságos és hatékony működéséről,
- olyan szervezeti kultúra kialakításáról, amely biztosítja az elkötelezettséget a szervezeti célok és értékek iránt, valamint alkalmas az integritás érvényesítésének biztosítására,
- a költségvetési szerv vagyonkezelésébe, használatába adott vagyon rendeltetésszerű igénybe vételéről, az alapító okiratban előírt tevékenységek jogszabályban meghatározott követelményeknek megfelelő ellátásáról,
- a rendelkezésre álló előirányzatoknak a célnak megfelelő felhasználásáról,
- a költségvetési szerv tevékenységében a hatékonyság, eredményesség és a gazdaságosság követelményeinek érvényesítéséről,
- a tervezési, beszámolási, információszolgáltatási kötelezettségek teljesítéséről, azok teljességéről és hitelességéről,
- a gazdálkodási lehetőségek és a kötelezettségek összhangjáról,
- az intézményi számviteli rendről,
- olyan rendszer bevezetéséről, amely megfelelő bizonyosságot nyújt az eljárások jogszerűségére és szabályszerűségére vonatkozóan, biztosítja az elszámoltathatóságot, továbbá megfelel a hazai és közösségi szabályoknak,
- arról, hogy a vezetők a szervezet minden szintjén tisztában legyenek a kitűzött célokkal és az azok elérését segítő eszközökkel annak érdekében, hogy végre tudják hajtani a meghatározott feladatokat és értékelni tudják az elért eredményeket. E tevékenységről a vezetői beszámoltatás rendszerén keresztül folyamatos információval rendelkeztem, a tevékenységet folyamatosan értékeltem.

A vonatkozó jogszabályok belső kontrollrendszerre vonatkozó előírásainak az alábbiak szerint tettem eleget:

Kontrollkörnyezet:

Integrált kockázatkezelési rendszer:

Kontrolltevékenységek:

Információs és kommunikációs rendszer:

Nyomon követési rendszer (monitoring):

Kijelentem, hogy a benyújtott beszámolók a jogszabályi előírások szerint a valóságnak megfelelően, átláthatóan, teljes körűen és pontosan tükrözik a szóban forgó pénzügyi évre vonatkozó kiadásokat és bevételeket.

Az általam vezetett költségvetési szerv gazdasági vezetője eleget tett tárgyévben esedékes továbbképzési kötelezettségének a belső kontrollok témakörében:

igen-nem

Kelt: .....

P. H.

.....  
aláírás

B) Az A) pontban meghatározott nyilatkozatot az alábbiak miatt nem áll módomban megtenni:

Kelt: .....

P. H.

.....  
aláírás

## 7. számú melléklet

**Önértékelési kérdéslista**  
**a vezetői elszámoltathatósági nyilatkozat alátámasztásához**

**KONTROLLKÖRNYEZET**

Rendelkezésre állt hatályos, egységes szerkezetbe foglalt alapítói okirat? [Áht. 8. § (4) és Ávr. 5. §]
Rendelkezésre állt hatályos szervezeti és működési szabályzat? [Áht. 10. § (1), (5); Ávr. 13. § (1)]
A költségvetési szerv stratégiai és operatív célrendszere, valamint szervezeti felépítése írásban rögzített és a szervezet tagjai számára megismerhető volt? [Bkr. 6.§ (1)] [A kormányzati stratégiai irányításról szóló 38/2012. (III. 12.) Korm. rendelet 11. §, amennyiben a költségvetési szerv a jogszabály hatálya alá tartozott]
Rendelkezésre álltak a jogszabályok alapján kötelezően elkészítendő szabályzatok? <ul style="list-style-type: none"> <li>– a Számv. tv. által előírt szabályzatok (számlarend, bizonylati rend, számviteli politika, valamint annak keretében az eszközök és a források leltárkészítési és leltározási szabályzata; eszközök és források értékelési szabályzata; önköltségszámítás rendjére vonatkozó belső szabályzat; pénzkezelési szabályzat) [Számv. tv. 14. §];</li> <li>– a Kttv. által előírt szabályzatok (közszolgálati szabályzat, közszolgálati adatvédelmi szabályzat) [Kttv. 75. § és 177. §];</li> <li>– a Kbt. által előírt szabályzat [Kbt. 22. §];</li> <li>– a köziratokról, a közlevéltárakról és a magánlevéltári anyag védelméről szóló 1995. évi LXVI. törvény 9. § (4) bekezdésében előírt iratkezelési szabályzat;</li> <li>– adatvédelmi és adatbiztonsági szabályzat [Info tv. 24. §];</li> <li>– a közérdekű adatok megismerésére irányuló igények teljesítésének rendjét rögzítő szabályzat [Info tv. 30. § és 35. §];</li> <li>– fizikai biztonságra vonatkozó szabályzatok (pl. tűzvédelmi szabályzata tűz elleni védekezésről, a műszaki mentésről és a tűzoltóságról szóló 1996. évi XXXI. törvény alapján).</li> </ul>
Belső szabályzatban rendezettek voltak a működéshez kapcsolódó, pénzügyi kihatással bíró, jogszabályban nem szabályozott kérdések? [Áht. 10. § (5); Bkr. 6. § (2)]
Különösen az alábbiak tekintetében [Ávr. 13. § (2)]: <ul style="list-style-type: none"> <li>– tervezéssel, gazdálkodással - így különösen a kötelezettségvállalás, ellenjegyzés, teljesítés igazolása, érvényesítés, utalványozás gyakorlásának módjával, eljárási és dokumentációs részletszabályaival, valamint az ezeket végző személyek kijelölésének rendjével -, ellenőrzési adatszolgáltatási és beszámolási feladatok teljesítésével kapcsolatos belső előírások, feltételek;</li> <li>– beszerzések lebonyolításával kapcsolatos eljárásrend;</li> <li>– belföldi és külföldi kiküldetések elrendelésével, lebonyolításával, elszámolásával kapcsolatos kérdések;</li> <li>– az anyag- és eszközgazdálkodás számviteli politikában nem szabályozott kérdései;</li> <li>– reprezentációs kiadások felosztása, azok teljesítésének és elszámolásának szabályai;</li> <li>– gépjárművek igénybevétele és használatának rendje;</li> <li>– vezetékes és rádiótelefonok használata;</li> <li>– közérdekű adatok megismerésére irányuló kérelmek intézésének, továbbá a kötelezően közzéteendő adatok nyilvánosságra hozatalának rendje.</li> </ul>



Amennyiben a szervezeti egységekre vonatkozó szabályokat nem határozták meg a szervezeti és működési szabályzatban vagy egyéb szabályzatban, akkor azokat kialakították és írásban rögzítették a szervezeti egységek ügyrendjeiben? [Áht. 10. § (5); Ávr. 13. § (5)]
A jogszabályi kötelezettségeknek megfelelő ellenőrzési nyomvonalak kialakításra kerültek, írásban rögzítettek? [Bkr. 6.§ (3)]
A költségvetési szerv vezetője szabályozta a szabálytalanságok kezelésének eljárásrendjét? [Bkr. 6. § (4)]
Rendelkezésre állt belső ellenőrzési kézikönyv? [Bkr. 17.§]
A jogszabályi kötelezettségeknek megfelelő munkaköri leírások kialakításra kerültek, írásban rögzítettek és azokat aláírták? [Kttv. 75. § (1) bekezdés d) pontja]
Kialakításra került a jogszabályi kötelezettségeknek megfelelő teljesítmény-értékelési rendszer? [Kttv. 130. § és a közszolgálati tisztviselők egyéni teljesítményértékelésről szóló 10/2013. (VI. 30.) KIM rendelet; Kjt. 40. § (2) – (12)]
Biztosított volt, hogy a költségvetési szerv működésében a szakmai felkészültség, a pártatlanság és elfogulatlanság, az erkölcsi feddhetetlenség értékei érvényre jussanak, valamint a közérdek előtérbe kerüljön az egyéni érdekekkel szemben? [Bkr. 6.§ (5)]
Kialakításra került az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekérvényesítők fogadásának rendjéről szóló 50/2013. (II.25.) Korm. rendelet 4. § (2) bekezdésében meghatározott, a szervezet működésével összefüggő visszaélésekre, szabálytalanságokra és integritási és korrupciós kockázatokra vonatkozó bejelentések fogadására és kivizsgálására vonatkozó eljárásrend (amennyiben a költségvetési szerv a jogszabály hatálya alá tartozott)?
Kijelölésre került az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekérvényesítők fogadásának rendjéről szóló 50/2013. (II.25.) Korm. rendelet 5. §-ban meghatározott integritás tanácsadó (amennyiben a költségvetési szerv a jogszabály hatálya alá tartozott)?
Ajánlott az alábbi kérdések átgondolása a kontrollkörnyezet értékelése során: <ul style="list-style-type: none"> <li>– A fenti dokumentumok érintettek általi megismerése és megértése biztosított volt?</li> <li>– A szervezeti célok teljesítéséhez szükséges erőforrások (humánerőforrás, eszközök, információ stb.) rendelkezésre álltak? Ha nem teljes körűen, akkor milyen intézkedéseket hajtottak végre a hiányosságok negatív hatásainak mérséklésére?</li> <li>– A költségvetési szerv céljainak teljesítésére vonatkozóan kialakításra került indikátorrendszer? Az indikátorrendszer tartalmazza az eredményesség, a gazdaságosság, a hatékonyság mutatóit?</li> <li>– Biztosított volt az alkalmazottak képzettségi szintje és gyakorlata? Megfelelő kompetenciákkal rendelkeztek feladataik ellátásához? Ennek felmérése megtörtént? Amennyiben hiányosságok merültek fel ezeken a területeken, milyen intézkedések történtek a problémák orvoslására?</li> </ul>

**KOCKÁZATKEZELÉSI RENDSZER**

A költségvetési szerv vezetője működtetett kockázatkezelési rendszert? [Bkr. 7.§ (1)]
Megtörtént a költségvetési szerv tevékenységében, gazdálkodásában rejlő kockázatok felmérése, megállapítása? [Bkr. 7.§ (2)]
Meghatározták az egyes kockázatokkal kapcsolatban szükséges intézkedéseket, valamint a teljesítésük folyamatos nyomon követésének módját? [Bkr. 7. § (2)]
Ajánlott az alábbi kérdések átgondolása a kockázatkezelési rendszer értékelése során: <ul style="list-style-type: none"> <li>– A szervezet egészére vonatkozóan, a szervezeti célokat figyelembe véve kialakításra került átfogó kockázatkezelési stratégia (önállóan, vagy egyéb dokumentum részeként)?</li> <li>– A kockázatkezelési rendszer egyes elemeinek (kockázati tényezők meghatározása; kockázati események és azok bekövetkezési valószínűségének és a hatások meghatározása, elemzése; kockázati tűréshatár meghatározása; kockázatok rangsorolása; kockázatkezelési módszerek; nyomon követés, felülvizsgálat) kialakítása, szabályozása és működése biztosított volt?</li> <li>– Milyen dokumentumok készültek a kockázatkezelési folyamat során?</li> <li>– Megtörtént a kockázatkezelési folyamatokért felelős személyek/csoportok kijelölése, támogatása?</li> <li>– Meghatározták a kockázati tényezőket?</li> <li>– Meghatározták és elemezték a kockázati eseményeket, azok valószínűségeit, valamint a kockázati események bekövetkeztekor a költségvetési szervre gyakorolt hatásokat?</li> <li>– Felmérték a korrupciós kockázatokat?</li> <li>– Nyilvántartották a kockázati tényezőket, valamint a kockázatokra vonatkozó információkat?</li> <li>– Meghatározták a költségvetési szerv kockázati tűrőképességét („kockázati étvágy”)?</li> <li>– Rangsorolták a kockázatokat?</li> <li>– Felmérték az egyes kockázatkezelési módszerek alkalmazásának lehetőségeit (megszüntetés, áthárítás, kezelés, elfogadás)?</li> <li>– Meghatározták a maradványkockázatokat?</li> <li>– Meghatározták a kockázati események bekövetkeztekor alkalmazandó eljárásokat, azok felelőseit, a vonatkozó határidőket?</li> <li>– Biztosított volt a kockázati tényezők, kockázati események nyomon követése?</li> <li>– Ha a kockázatkezelési rendszerrel kapcsolatban hiányosságokat tártak fel (belső, külső ellenőrzés, vagy egyéb vizsgálat révén), megtették a szükséges intézkedéseket a probléma megszüntetése érdekében?</li> </ul>

**KONTROLLTEVÉKENYSÉGEK**

A kontrolltevékenységek részeként minden tevékenységre biztosított volt a folyamatba épített, előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzés? [Bkr. 8. § (2)]
Biztosított volt a folyamatba épített, előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzés a pénzügyi döntések dokumentumainak elkészítése vonatkozásában (ideértve a költségvetési tervezés, a kötelezettségvállalások, a szerződések, a kifizetések, a támogatásokkal való elszámolás, a szabálytalanság miatti visszafizettetések dokumentumait is)? [Bkr. 8.§ (2) a)]

Biztosított volt a pénzügyi kihatású döntések célszerűségi, gazdaságossági, hatékonysági és eredményességi szempontú megalapozottsága? [Bkr. 8.§ (2) b)]
Biztosított volt a költségvetési gazdálkodás során az előzetes és utólagos pénzügyi ellenőrzés, a pénzügyi döntések szabályszerűségi szempontból történő jóváhagyása, illetve ellenjegyzése? [Bkr. 8.§ (2) c)]
Biztosított volt a gazdasági események elszámolásának (a hatályos jogszabályoknak megfelelő könyvvizetés és beszámolás) kontrollja? [Bkr. 8.§ (2) d)]
Biztosított volt a Bkr. 8. § (2) bekezdésének a), c) és d) pontjában felsorolt tevékenységek feladatköri elkülönítése? [Bkr. 8.§ (3)]
A költségvetési szerv vezetője biztosította a költségvetési szerv belső szabályzataiban a felelősségi körök meghatározásával legalább az alábbiak szabályozását: a) engedélyezési, jóváhagyási és kontrolleljárások, b) a dokumentumokhoz és információkhoz való hozzáférés, c) beszámolási eljárások? [Bkr. 8.§ (4)]
<p>Ajánlott az alábbi kérdések átgondolása a kontrolltevékenységek értékelése során:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Megállapították azokat az egységes elveket, amelyek mentén a kulcskontrollok, illetve egyéb kontrollok kialakítása és működtetése történik?</li> <li>– A szervezet minden tevékenységére kialakításra és írásban rögzítésre kerültek a szükséges kontrolleljárások?</li> <li>– Ezek biztosították a kockázatelemzés során meghatározott maradványkockázatok kockázati tűréshatár alá csökkentését?</li> <li>– A kontrolltevékenységek kialakítása során figyelembe vették a belső kontroll standardokat?</li> <li>– A kontrolltevékenység lefolytatására vonatkozó kontrolldokumentáció tartalmazta a szükséges információkat?</li> <li>– A költségvetési szerv külső felek részére juttatott írásbeli dokumentumai, költségvetési szerveken belülrre és kívülrre készített jelentései, állásfoglalásai, illetve pénzügyi kötelezettségvállalást és teljesítést magában foglaló tevékenységei esetében biztosított volt a „négy szem” elvének (a tevékenység elvégzésének az azt elvégzőtől független másik személy által történő felülvizsgálata) érvényesülése?</li> <li>– Biztosított volt az, hogy az egyes folyamatokkal kapcsolatos engedélyezési, végrehajtási, rögzítési, kontroll, ellenőrzési, illetve pénzügyi teljesítési tevékenységek külön szervezeti egységekhez, személyekhez delegáltak legyenek?</li> <li>– Szervezeti, személyi változás esetén biztosított volt a feladatvégzés folytonossága, készítették átadás-átvételi jegyzőkönyvet?</li> <li>– A kialakított kontrollok működését vizsgálták eredményességi, gazdaságossági, hatékonysági és szabályszerűségi szempontból? A vizsgálatok tapasztalatait hasznosították?</li> </ul>

## INFORMÁCIÓS ÉS KOMMUNIKÁCIÓS RENDSZER

A költségvetési szerv vezetője kialakított és működtetett olyan rendszereket, amelyek biztosították a megfelelő információk megfelelő időben való eljutását az illetékes szervezethez, szervezeti egységhez, személyhez? [Bkr. 9.§]
A költségvetési szerv eleget tett az Infotv.-ben meghatározott, a közérdekű adatokra vonatkozó tájékoztatási kötelezettségének? [Info tv. 27. § (1), 32-34. §]
A költségvetési szerv vezetője eleget tett az állami és önkormányzati szervek elektronikus információbiztonságáról szóló 2013. évi L. törvényben meghatározott kötelezettségeknek (amennyiben a költségvetési szerv a jogszabály hatálya alá tartozott)?
A költségvetési szerv vezetője biztosította az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekérvényesítők fogadásának rendjéről szóló 50/2013. (II.25.) Korm.rendelet 10. §-ban foglaltak megvalósítását (amennyiben a költségvetési szerv a jogszabály hatálya alá tartozott)?
A költségvetési szerv vezetője eleget tett az iratkezelésre vonatkozó jogszabályi kötelezettségeknek? Az iratkezelés gyakorlata megfelelt az előírásoknak? [1995. évi LXVI. törvény a köziratokról, a közlevéltárakról és a magánlevéltári anyag védelméről, valamint a közfeladatot ellátó szervek iratkezelésének általános követelményeiről szóló 335/2005. (XII. 29.) Korm. rendelet alapján]
Ajánlott az alábbi kérdések átgondolása az információ és kommunikáció értékelése során: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Kialakították és írásban rögzítették a szervezeten belüli, illetve a külső partnerekkel folytatott horizontális és vertikális kommunikációra vonatkozó szabályokat?</li> <li>– Rendelkezésre állt olyan szabályzat, amely biztosította, hogy a közölt információ elégséges, pontos, megbízható, teljes, releváns, időben rendelkezésre álló, jóváhagyott, érvényes, kizárólag jogosultak számára megismerhető, előírásoknak megfelelő és közérthető legyen?</li> <li>– Kialakították és írásban rögzítették a jelentéstételre vonatkozó szabályokat?</li> <li>– Kialakították és írásban rögzítették a bizalmas információk kezelésére vonatkozó belső szabályzatot?</li> <li>– A mindennapi gyakorlatban megvalósult a fenti szabályzatoknak megfelelő információáramlás?</li> <li>– Amennyiben probléma jelentkezett, biztosított volt a szervezeti infokommunikációs rendszer tapasztalatok alapján történő fejlesztése?</li> <li>– Kialakítottak vezetői információs rendszert? A vezetői információs rendszerben biztosított volt minden olyan információ fellelhetősége, amely szükséges a vezetői döntések meghozatalához (pl. gazdasági, pénzügyi események, jelentések, működési statisztikák stb.)?</li> <li>– Kialakították a szabálytalansági gyanú bejelentésére vonatkozó eljárásrendet? Biztosított a szabálytalansági gyanú kivizsgálása?</li> <li>– Biztosított volt a bejelentő-védelem?</li> </ul>

**NYOMON KÖVETÉSI RENDSZER (MONITORING)**

A költségvetési szerv vezetője kialakította a szervezet tevékenységének, a célok megvalósításának nyomon követését biztosító rendszert (a továbbiakban: monitoring rendszer)? [Bkr. 10. §]
Végeztek operatív tevékenységek keretében megvalósuló folyamatos nyomon követést? [Bkr. 10. §]
Végeztek operatív tevékenységek keretében megvalósuló eseti nyomon követést? [Bkr. 10. §]
A költségvetési szerv vezetője gondoskodott az operatív tevékenységektől független belső ellenőrzés kialakításáról és megfelelő működtetéséről? [Áht. 70. § (1); Bkr. 15. § (1)]
A költségvetési szerv vezetője biztosította a belső ellenőrzés szervezeti és funkcionális függetlenségét? [Bkr. 18 -19. §]
A költségvetési szerv vezetője biztosította a belső ellenőrzés működéséhez szükséges forrásokat? [Bkr. 15. § (1)]
<p>Ajánlott az alábbi kérdések átgondolása a monitoring értékelése során:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Kidalgozták azokat az elveket, amelyek alapján a monitoring eszközök kialakításra kerültek? Meghatározták azokat a célokat, amelyeket a monitoring eszközök alkalmazásával el akartak érni?</li> <li>– Milyen folyamatba épített monitoring eszközöket, eljárásokat alkalmaztak?</li> <li>– Milyen egyedi értékelés formájában megvalósuló monitoring eszközöket alkalmaztak?</li> <li>– Ezek az eszközök elégségesek és megfelelőek voltak ahhoz, hogy a vezetés az elvárt mennyiségű és minőségű döntéstámogató információkhoz jusson?</li> <li>– Kivizsgálták a monitoring eljárások során észlelt problémák okait?</li> <li>– Megtették a szükséges intézkedéseket a monitoring eljárások során észlelt problémák megszüntetése érdekében (ideértve a belső, illetve külső ellenőrzések során feltárt problémák megszüntetését is)?</li> <li>– A költségvetési szerv vezetője gondoskodott a külső ellenőrzések koordinációjáról, valamint a Bkr. 14. §-ában meghatározott nyilvántartás vezetéséről?</li> </ul>